

UNIVERZITET  SINGIDUNUM

Milovan Stanišić
Dragan Nikolić

KONTROLA I REVIZIJA HOTELSKOG POSLOVANJA



BEOGRAD, 2009.

UNIVERZITET SINGIDUNUM

FAKULTET ZA TURISTIČKI I HOTELIJERSKI MENADŽMENT

Prof. dr Milovan Stanišić

Prof. dr Dragan Nikolić

KONTROLA I REVIZIJA HOTELSKOG POSLOVANJA

Treće izdanje

Beograd, 2009.

KONTROLA I REVIZIJA HOTELSKOG POSLOVANJA

Autori:

Prof. dr Milovan Stanišić

Prof. dr Dragan Nikolić

Recenzent:

Prof. dr Ljubiša Stanojević

Izdavač:

UNIVERZITET SINGIDUNUM

Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment

Beograd, Danijelova 32

Za izdavača:

Prof. dr Milovan Stanišić

Tehnička obrada:

Novak Njeguš

Dizajn korica:

Milan Nikolić

Godina izdanja:

2009.

Tiraž:

500 primeraka

Štampa:

Mladost Grup

Loznica

ISBN: 978-86-7912-210-0

PREDGOVOR

Knjiga „Kontrola i revizija hotelskog poslovanja” je namenjena kao udžbenik, studentima Fakulteta za turistički i hotelijerski menadžment Univerziteta „Singidunim” u Beogradu, ali je mogu koristiti i hotelski menadžeri koji su angažovani na poslovima računovodstva, finansija, kontrole, revizije, plana i analize i upravljanja s ciljem da inoviraju i upotpune svoja znanja.

U savremenim uslovima hotelskog poslovanja kontrolisanje je orijentisano prema efikasnom upravljanju promenama i preduzimanju korektivnih mera, kao i prema vođenju poslovanja unutar granica određenih ciljevima organizacije, politikom, planovima, budžetom, procedurama i pravilima. U opticaju su strategijska, taktička i operativna kontrola.

Sve aktivnosti revizije su, u savremenom hotelskom poslovanju, mogu svrstati u nekoliko osnovnih vrsta. Tako, na primer, revizija poslovanja ima za cilj da se formira mišljenje o efikasnosti poslovanja dela preduzeća (hotela) ili hotelskog preduzeća (hotela) u celini. U svakoj prilici, kada se podnose finansijski izveštaji, postoji pitanje realnosti istih i pitanje ugrožavanja interesa vlasnika. Funkcija revizora je da pripremi i prezentuje nezavisno stručno mišljenje o tome da li su finansijski izveštaji koje podnosi menadžer hotelskog preduzeća istiniti i objektivni. Tek posle toga je moguće donositi odluke o prihvatanju ili neprihvatanju finansijskih izveštaja.

Od dobronamernih korisnika ove knjige autori očekuju da ukažu na dobre strane kao i na slabosti kako bi se u narednim izdanjima uvažile i obavile odgovarajuće korekcije.

AUTORI



SADRŽAJ

PREDGOVOR	III
1. DEFINISANJE MESTA, ULOGE I ZNAČAJA POJMA REVIZIJA	1
1.1 Ciljevi učenja	3
1.2 Uvod	3
1.3 Pojmovi: Revizija, revizor, preduzeće i finansijska informacija	4
1.3.1 Pojam revizije i revizora	5
1.3.2 Usluge srodne reviziji	7
1.3.3 Svrha revizije	9
1.4 Ciljevi revizije	10
1.5 Računovodstveni i revizijski standardi	11
1.6 Vrste revizora	13
1.7 Revizorske firme	15
1.8 Pitanja	18
2. ETIKA ZA PROFESIONALNE RAČUNOVOĐE	19
2.1 Ciljevi učenja	21
2.2 Definisane etike	21
2.3 Potreba za etikom	22
2.4 Osnovni principi i smernice za profesionalne računovođe i delovi kodeksa	23
2.5 Koncepti profesionalne etike	24
2.5.1 Pravila ponašanja	24
2.5.2 Tumačenje pravila ponašanja	25
2.5.3 Primena kodeksa	26
2.6 Definicije	26
2.7 Pravila ponašanja	30
2.7.1 Nezavisnost	32
2.7.2 Integritet i objektivnost	39
2.7.3 Kompetentnost i stručni standardi	39
2.8 Odgovornosti prema klijentu - poverljivost	42
2.8.1 Potreba za poverljivošću	42
2.8.2 Odgovornost prema klijentu - potencijalne provizije	44
2.8.3 Odgovornosti prema kolegama	45
2.8.4 Ostale odgovornosti i praksa - diskreditujuće radnje	46
2.8.5 Ostale odgovornosti i praksa - oglašavanje i drugi oblici reklamiranja	47

2.8.6	Ostale odgovornosti i praksa - provizije	49
2.8.7	Ostale odgovornosti i praksa - nekompatibilna zanimanja	49
2.8.8	Ostale odgovornosti i praksa - oblik prakse i ime	50
2.9	Pitanja	51
3.	INTERNA KONTROLA	53
3.1	Ciljevi učenja	55
3.2	Definicija interne kontrole	55
3.3	Značaj interne kontrole	56
3.4	Različite vrste interne kontrole: administrativne i računovodstvene kontrole	57
3.5	Komponente interne kontrole	58
3.5.1	Kontrolno okruženje	59
3.5.2	Procena rizika	65
3.5.3	Kontrolne aktivnosti	65
3.5.4	Informacija i komunikacija	66
3.5.5	Nadgledanje	67
3.6	Pitanja	79
4.	INTERNA REVIZIJA	81
4.1	Nastanak, pojam i funkcija interne revizije	83
4.2	Odnos interne revizije prema internoj i eksternoj kontroli i raznim inspekcijama	90
4.3	Posao interne revizije	92
4.4	Kratak pregled glavnih i karakterističnih standarda za profesionalnu upotrebu interne revizije	95
4.5	Pitanja	112
5.	PRIHVATANJE KLIJENTA	113
5.1	Ciljevi učenja	115
5.2	Prihvatanje klijenta kao početna faza revizije	115
5.3	Poznavanje klijentovog poslovanja	116
5.4	Uslovi angažovanja revizora	119
5.5	Pitanja	122
6.	PRAKTIČNI ASPEKTI PRIMENE INTERNE KONTROLE I INTERNE REVIZIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU	123
6.1	Ciljevi učenja	125
6.2	Kontrolisanje kao aktivnost	126
6.2.1	Pojam, priroda i svrha kontrole	162

6.2.1.1	Neophodnost kontrole	129
6.2.1.2	Određivanje vremena za kontrolu	129
6.2.2	Ciklus kontrole	130
6.2.2.1	Razvijanje standarda hotelskog poslovanja	132
6.2.2.2	Merenje i poređenje stvarnog poslovanja prema standardu	134
6.2.2.3	Analiziranje povratnih informacija i preduzimanje korektivnih mera	136
6.2.2.4	Kontrola kao permanentna aktivnost u hotelskom poslovanju	137
6.3	Vrste i oblici kontrole	138
6.3.1	Interna kontrola	138
6.3.2	Eksterna kontrola	138
6.3.2.1	Inspeksijske službe na nivou države Srbije, grada Beograda i lokalne samouprave (opština)	138
6.3.2.2	Ostali oblici eksterne kontrole	144
6.4	Pojam, ciljevi, faktori i vrste interne kontrole u hotelskom poslovanju	144
6.4.1	Faktori ostvarivanja interne kontrole	147
6.4.1.1	Organizaciona struktura hotela	148
6.4.3	Računovodstvena struktura	156
6.4.3.1	Kontni okvir	157
6.4.3.2	Računovodstvene politike	157
6.4.3.3	Planiranje poslovanja	158
6.4.3.4	Sistem obračuna troškova	162
6.4.3.5	Način numerisanja dokumenata	163
6.4.4	Principi interne kontrole	163
6.4.5	Kontrola nabavke	171
6.4.6	Skladištenje	175
6.4.7	Gotovinska naplata	176
6.4.8	Gotovinska isplata	177
6.4.9	Isplata zarada radnicima	178
6.4.10	Bankarsko sravnjenje	181
6.4.11	Odeljenje blagajne	182
6.4.12	Utvrđivanje standardnih troškova	183
6.4.13	Načini za sprovođenje krađa i prevara	187
6.4.14	Upotreba kompjutera	191
6.5	Kontrola proizvodno-uslužnog procesa	193
6.5.1	Hotelski radni procesi	193
6.5.2	Proizvodni proces	193
6.5.3	Proces pružanja usluga smeštaja	194

6.5.4	Proces usluživanja	195
6.5.5	Planiranje i kontrola proizvodnje i uslužnih procesa u hotelu	195
6.5.6	Kontrola proizvodnje hrane (jela) - porcije	196
6.5.7	Kontrola proizvodnje hrane (jela) - količine	197
6.5.8	Kontrola uslužnih procesa u hotelu	199
6.5.8.1	Kontrola procesa usluživanja gostiju	199
6.5.8.2	Kontrola poslova domaćinstva hotela u okviru smeštajnog uslužnog procesa	199
6.6	Kontrola troškova hotelskog poslovanja	201
6.6.1	Kontrola troškova hrane (namirnica)	201
6.6.2	Troškovi namirnica	204
6.6.3	Obračunavanje i kontrola troškova namirnica	205
6.6.4	Standardni troškovi kao instrument kontrole troškova hrane (namirnica)	208
6.6.5	Procedure kontrole troškova proizvodnje hrane.	210
6.6.6	Kontrola troškova pića	211
6.6.6.1	Proces nabavke	211
6.6.6.2	Kontrola zaliha u skladištu	214
6.6.6.3	Kontrola barskog poslovanja	219
6.6.6.4	Specifične procedure kontrole troškova pića	223
6.6.6.5	Kontrola troškova rada	224
6.6.6.5.1	Produktivnost rada	225
6.6.6.5.2	Pristupi kontroli i smanjenju troškova rada	226
6.6.6.5.3	Sistemi kontrole radnika i produktivnosti	228
6.6.6.6	Kontrolisanje ostalih troškova	229
6.6.6.6.1	Troškovi energije	229
6.6.6.6.2	Troškovi korišćenja vode	232
6.6.6.6.3	Troškovi preventivnog održavanja	233
6.6.6.6.4	Troškovi rizika	234
6.6.6.6.5	Troškovi gubitaka	235
6.7	Pitanja	237

7. BUDŽETSKI I NEBUDŽETSKI METODI KONTROLE **239**

7.1	Ciljevi učenja	241
7.2	Organizovanje kao kontrola	241
7.2.1	Centri odgovornosti kao osnovne jedinice kontrole	242
7.3	Metodi kontrolisanja	247
7.3.1	Metodi budžetskog kontrolisanja	247
7.3.2	Metodi nebudžetskog kontrolisanja	255
7.4	Pitanja	256

8. PLANIRANJE I KONTROLISANJE USPEŠNOSTI CELOKUPNOG HOTELSKOG POSLOVANJA	257
8.1 Ciljevi učenja	259
8.2 Finansijsko planiranje	260
8.3 Kontrolisanje uspešnosti celokupnog hotelskog poslovanja	265
8.3.1 Kontrolisanje pomoću finansijskih mera	265
8.3.2 Kontrolisanje pomoću revizija	267
8.3.3 Kontrolisanje pomoću informacija	271
8.3.4 Kontrolisanje pomoću ljudi	273
8.4 Pitanja	276
9. IZVEŠTAJI REVIZIJE	277
9.1 Ciljevi učenja	279
9.2 Standardni nekvalifikovani izveštaj revizije	279
9.2.1 Delovi izveštaja revizije	281
9.3 Nekvalifikovani izveštaj revizije sa objašnjenjem ili izmenjenim tekstom	285
9.3.1 Materijalne neizvesnosti	285
9.3.2 Nedoslednosti	287
9.4 Izveštaji revizije koji se razlikuju od nekvalifikovanog izveštaja	291
9.5 Pitanja	303
10. PREVARA I DRUGI NEZAKONITI POSLOVI	305
10.1 Definicije koje se odnose na prevaru	308
10.2 Karakteristike prevaranata	310
10.3 Umetnost otkrivanja prevare od strane revizora	311
10.4 Odgovornosti revizora i islednika	313
10.4.1 Odgovornosti eksternih revizora	313
10.4.2 Kontrola računovodstvenih procena	314
10.4.3 Obaveze internih revizora	314
10.4.4 Obaveze istraživača prevara	314
10.5 Uslovi koji dovode do toga da prevara bude moguća	315
10.5.1 Motiv	315
10.5.2 Prilike	316
10.5.3 Nedostatak integriteta	316
10.6 Zaštita od prevare	317
10.6.1 Rukovođenje ljudima vrši pritisak na radnom mestu	317
10.6.2 Procedure kontrole i nadgledanje zaposlenih	318
10.6.3 Integritet na osnovu primera i primene	318

10.7 Otkrivanje prevare	319
10.7.1 Crvene zastave	319
10.7.2 Interna kontrola	322
10.8 Šeme i procedure otkrivanja	323
10.9 Proširene procedure	328
10.10 Greške u računovodstvu	331
10.11 Pitanja	345
11. REALNI SVET REVIZIJE	347
LITERATURA	397



1.

DEFINISANJE MESTA, ULOGE I ZNAČAJA POJMA REVIZIJA





1.1 CILJEVI UČENJA

Svrha izučavanja ovog poglavlja je da budete u stanju da:

- ♦ Razumete osnovnu definiciju revizije finansijskih izveštaja u internacionalnom kontekstu,
- ♦ Znete razliku između različitih vrsta revizije,
- ♦ Znete razliku između različitih vrsta revizora, kao i njihove obuke, licenciranja i ovlašćenja,
- ♦ Navedete osnove procesa revizije,
- ♦ Opišete organizaciju revizijske firme i odgovornosti revizora na različitim nivoima organizacije,
- ♦ Navedete organizacije koje utiču na reviziju, i
- ♦ Obrazložite Međunarodne standarde revizije prema IFAC-u .

1.2 UVOD

Računovodstvo je staro, maltene, isto koliko i civilizacija. Od najstarijih vremena ljudstvo je obavljalo određene svrsishodne poslovne aktivnosti i vodilo poslovne evidencije o istima. Svrha vođenja poslovnih evidencija je bila u polaganju računa državi za plaćanje poreza. Revizija je veoma blisko povezana sa računovodstvom ali je nešto kasnije nastala. Svrha nastajanja revizije je davanje mišljenja o računovodstvenim (finansijskim) izveštajima. Antropolozi su pronašli zapise revizorskih aktivnosti koji se vremenski mogu locirati u vreme ranog Vavilona (oko 3000 godina pre Hrista). Takođe je nesporno da je praktikovana revizorska aktivnost i u drevnoj Kini, Grčkoj i Rimu.

U latinskom jeziku, riječ «auditor» je imala značenje slušaoca koji je saslušavao poreske obveznike o rezultatima njihovog rada da bi im odredio poresko opterećenje.

U savremenim uslovima revizija (revidere (starolatinski) : ponovno viđenje) ima drugu funkciju i drugo značenje. Do promene je došlo u vreme nastanka industrijske revolucije. U tom periodu, kompanije su naglo nastajale i rasle u svakom pogledu: u pogledu tehnologije, saobraćaja, komunikacija, menadžmenta, itd... Iz tih razloga potreba za kapitalom preduzeća je bila sve veća i veća. Bilo je potrebno privući dodatni kapital pored kapitala postojećih vlasnika kapitala. Da bi se kapital privukao bilo je nužno nastajanje novih uslova koji su se oličavali u nastanku i razvoju sofisticiranih tržišta hartija od vrednosti i kreditnih institucija radi zadovoljavanja finansijskih potreba velikih nacionalnih, kao i sve većeg broja internacionalnih korporacija.

Najbitnija promena je nastala pojavom profesije menadžera. Naime, rast preduzeća je doveo do toga da vlasnici nemaju znanja, stručnosti i veštine da upravljaju velikim poslovnim sistemima. Uprava (menadžment) je podnosila izveštaje o poslovanju koji su imali dvostruku ulogu:

- ♦ osnova za plaćanje poreza,
- ♦ polaganje računa menadžmentu vlasnicima.

Ali glad za dodatnim kapitalom, kao i celi proces alokacije finansijskih resursa putem tržišta hartija od vrednosti, u značajnoj meri je postalo zavisno od izveštaja koje podnosi menadžment preduzeća. Jedna od najvažnijih karakteristika ovih korporacija ogleda se u činjenici da je vlasništvo nad njima gotovo u potpunosti odvojeno od njihove uprave. Menadžment ima kontrolu nad računovodstvenim sistemima tih preduzeća i ne samo da je odgovoran za finansijske izveštaje koje podnosi ulagačima, već je ovlašćen i da odredi preciznu prirodu izjava o činjenicama i uverenjima koje čine sastavni dio tih izveštaja.

Međutim, nerealno je očekivati da menadžment potpuno nepristrasno i objektivno priprema finansijske izveštaje. Finansijski izveštaji vrednuju efikasnost kojom menadžment obavlja svoje dužnosti i stvara obaveze. Istovremeno, izveštaji imaju bitan uticaj na plate menadžera, na vrednost njihovih akcija koje imaju u preduzeću, na ostajanje na mestu menadžera pa i na produžetak njihovog radnog odnosa u preduzeću.

1.3 POJMOVI: REVIZIJA, REVIZOR, PREDUZEĆE I FINANSIJSKA INFORMACIJA

Zadatak revizije je da finansijskim izveštajima obezbedi dodatnu uverljivost, odnosno, kredibilitet. Finansijski izveštaje čine:

- ♦ Bilans stanja,
- ♦ Bilans uspeha,
- ♦ Izveštaj o tokovima gotovine,
- ♦ Izveštaj o promenama na kapitalu, i
- ♦ Napomene uz finansijske izveštaje.

Za finansijske izveštaje je odgovoran menadžment, a revizor za njihovu tačnost i verodostojnost. Procesom revizije, revizor poboljšava korisnost i vrednost finansijskih izveštaja, ali on takođe povećava i verodostojnost ostalih, nerevidiranih informacija koje menadžment objavljuje uz finansijski izveštaj.

U savremenim uslovima revizija ima veliki značaj. To najbolje potvrđuje brz razvoj, posebno, tokom prošlog veka. Razvoj se manifestuje kroz:

- ♦ Rast broja firmi za reviziju,
- ♦ Rasta broja zaposlenih, i
- ♦ Širenje delokruga rada revizora.

Tržišta kapitala uopšte ne bi mogla funkcionisati da ne postoji poverenje u rad revizora. Dakle, bilo bi dovedeno u pitanje funkcionisanje privrede na globalnom nivou da nije tako važne institucije i profesije: revizor. Nije jasno kako bi se regulisali odnosi između vlasnika i menadžmenta, države i preduzeća, poverilaca i preduzeća, investitora i ulagača i preduzeća, itd... da nije revizije koja daje dodatna uveravanja na finansijske izveštaje i time sprečava nepoželjne tendencije, nesporazumem i sudske sporove.

Razvoj privrede doveo je do pojave velikih poslovnih sistema koji imaju mnogo vlasnika, najčešće akcionara. I vlasnici i država su zainteresovani da znaju:

- ◆ Da li preduzeće posluje stabilno i da li ima budućnost (going concern)?
- ◆ Da li su u preduzeću preduzete sve neophodne mere da se spreči nastajanje pronevera i prevara?
- ◆ Da li se preduzećem upravlja na odgovarajući način?
- ◆ Da li je informaciona baza preduzeća istinita, autentična i zaštićena?
- ◆ Da li direktori raspolažu pouzdanim i adekvatnim informacijama za donošenje odluka?
- ◆ Postoji li adekvatna kontrola?
- ◆ Kakav je uticaj poslovanja preduzeća na ekologiju?
- ◆ Ima li preduzeće slabosti koje ga mogu uzdrmati ili dovesti u krizu?

1.3.1. Pojam revizije i revizora

Revizija može da se definiše kao sistematičan pregled poslovnih knjiga i računovodstvenih izveštaja izvršen od strane revizora i eksperata sa ciljem da se izrazi kompetentno, stručno i nezavisno mišljenje o ispravnosti, istinitosti i tačnosti istih. Ova definicija se bazira na sledećim bazičnim odrednicama:

- ◆ sistematičan pregled poslovnih knjiga - Posao revizije je posao koji zahteva planiranje u fazi pripreme i neposrednog obavljanja revizije. Razloge za planski pristup i osmišljavanje treba tražiti u kompleksnosti, složenosti i dugotrajnosti (poslovi jednog revizijskog angažmana mogu da traju do jedne godine) i troškovima koje obavljanje revizije uzrokuje. Sistematskim sagledavanjem poslova mogu da se smanje troškovi angažovanja i podigne efikasnost rada u celini. Racionalizacija poslova revizije je u interesu i korisnika izveštaja i revizora. Revizor pregleda izvornu dokumentaciju koja je formirana i kompletirana za dokumentovanje poslovnih događaja. Kroz pregled poslovne dokumentacije i postupaka obrade iste revizor sagledava da li je stanje u dokumentaciji adekvatno preneto u poslovne knjige (naloge za knjiženje, dnevnik, glavnu knjigu, pomoćne evidencije, itd....)

- ♦ pregled računovodstvenih izveštaja - Pored pregleda poslovne dokumentacije i poslovnih knjiga revizor treba da pregleda i računovodstvene izveštaje. U našim uslovima to su: bilans stanja, bilans uspeha, bilans tokova gotovine, izveštaj o promenama na kapitalu i odgovarajući aneksi. Nužno je konstatovati:
 - da li su svi računovodstveni izveštaji sastavljeni i dostavljeni na uvid revizoru,
 - da li su svi računovodstveni izveštaji sastavljeni u skladu sa propisima, domaćim i međunarodnim računovodstvenim standardima,
 - da li računovodstveni izveštaji reprezentativno odražavaju stanje u poslovnoj dokumentaciji i poslovnim knjigama,
 - da li se o njima može formirati i izneti revizorsko mišljenje, i
 - da su u postupku revizije ispoštovana tri osnovna standarda revizije:
 - reviziju treba da obavlja osoba ili osobe koje imaju odgovarajuće tehničko i stručno obrazovanje za obavljanje revizije,
 - u svim pitanjima vezanim za angažovanje revizor, ili revizori u delu koji se odnosi na iznošenje stavova i mišljenja moraju da budu i ostanu nezavisni,
 - u poslovima obavljanja revizije revizor, ili revizori moraju uvek da postupaju s dužnom profesionalnom pažnjom.
- ♦ revizor - je stručno lice koje u skladu sa kodeksom profesionalne etike revizora obavlja poslove pregleda poslovnih knjiga i druge specijalizovane revizijske aktivnosti u funkciji davanja mišljenja o računovodstvenim izveštajima. To je lice koje preuzima završnu odgovornost za reviziju i rezultate revizije.
- ♦ ekspert - je specijalista za odgovarajuću užu stručnu oblast koji obavlja odgovarajuće uskostručne poslove. Najčešće se radi o računovođama, informatičarima, aktuarima, stručnjacima za poreze, itd...
- ♦ kompetentno i stručno mišljenje je preduslov za revizijski posao. Poslovi revizije su elitni ekspertski poslovi u oblasti računovodstva, finansija, planiranja, kalkulacija, itd... Revizori rade sa povećanom profesionalnom pažnjom koja u takvom stepenu nije karakteristična za druge stručne poslove.
- ♦ nezavisno mišljenje - je preduslov da mišljenje ima reputaciju kod potencijalnih korisnika. Obezbeđuje se time da visina revizorove naknade za posao ne smije biti uslovljena vrstom mišljenja. Drugim rečima, revizor treba da iznese svoje ubeđenje bez mogućnosti da bilo koja okolnost utiče na njega da se slobodno izjasni o finansijskim izveštajima.
- ♦ ispravnost - je aspekt kojim se utvrđuje usaglašenost računovodstvenih izveštaja sa pozitivnim zakonskim propisima, sa međunarodnim standardima računovodstva, internom regulativom i uobičajenom poslovnom praksom i procedurama.

- ♦ istinitost i tačnost - su aspekt kojim se potvrđuje da između računovodstvenih izveštaja i stvarnog stanja u preduzeću nema materijalno bitnih razlika. To podrazumeva da računovodstveni izveštaji objektivno iskazuju rezultate i posledice poslovnih događaja i da su sve računske i druge operacije tačno obavljene.

Opšteprihvatljiva definicija revizije bila bi ona koju je dao Komitet za osnovne revizijske koncepte Američkog udruženja računovođa: "Revizija je sistematičan postupak objektivnog prikupljanja i procene dokaza, u vezi sa izjavama o poslovnim aktivnostima i događajima, da bi se utvrdio stepen podudarnosti između izjava i utvrđenih kriterija, kao i prezentiranje rezultata zainteresovanim korisnicima."¹

Aktivnost na poslovima revizije revizoru treba da omogući da zauzme i izloži svoje mišljenje o računovodstvenim izveštajima. Revizor izražava svoje mišljenje u formi fraza »računovodstveni izveštaji daju istinit i fer pregled«, ili » računovodstveni izveštaji predstavljaju istinito u svim značajnim aspektima stanje u preduzeću«.

Revizijsko mišljenje povećava kredibilitet računovodstvenih iskaza. Revizijsko uveravanje nije apsolutno već izražava visok nivo pouzdanosti. Razlog za odsustvo apsolutne pouzdanosti leži u prirodi ekonomskih i poslovnih događaja, monetarne nepreciznosti, tačnosti računskih procedura, rizika neobuhvatanja nekih događaja, dvostukog obuhvatanja, neadekvatnog obuhvatanja itd... U nekim slučajevima postoje ograničenja u poslu revizora tako da nije usled toga u mogućnosti da iskaže apsolutan i bezuslovan stav.

1.3.2 Usluge srodne reviziji

Ne postoji samo jedna vrsta revizije. Drugim rečima postoji više vrsta revizije u zavisnosti od namene i deloruga rada. Najčešće se sve aktivnosti revizije mogu svrstati u tri osnovne vrste:

- ♦ Statutarna revizija je revizija računovodstvenih izveštaja koja se obavlja sa ciljem da se izrazi revizijsko mišljenje da li su finansijski izveštaji sačinjeni uz primenu odgovarajućih propisa i standarda (domaćih i međunarodnih) i da li istinito, objektivno i tačno iskazuju stanje i uspeh u preduzeću na određeni dan.
- ♦ Revizija usklađenosti ili podudarnosti je revizijska aktivnost usmerena na utvrđivanje da li su poslovne aktivnosti u preduzeću obavljene u nekom periodu u skladu sa propisima, internim aktima, odlukama organa upravljanja i slično. Mišljenje se formira tako da se u njemu saopštava da su pregledane poslovne aktivnosti u skladu ili nisu u skladu sa propisima, standardima, odlukama, itd...

1 American Accounting Association, Committee on Basic Auditing Concepts, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, Fla: AAA, 1973. godine

- ♦ Revizija poslovanja ima za cilj da se formira mišljenje o efikasnosti poslovanja dela preduzeća ili preduzeća u celini. Mišljenje se formira tako da se saopštava da je neki deo ili preduzeće u posmatranom periodu radilo na nivou efikasnosti grane, ili nekog drugog referentnog nivoa za komparaciju i ocenu.

Pored poslova revizije postoje poslovi veoma srodni po svojoj prirodi ili procedurama. Te poslove obavljaju revizori ili računovodstveni i drugi eksperti. Uobičajeno se u poslove srodne reviziji ubrajaju:

- ♦ Pregledi,
- ♦ Dogovorene procedure, i
- ♦ Kompilacije.

Pregled kao usluga srodna reviziji predstavlja aktivnosti koje omogućavaju revizoru da se izjasni da li na osnovu ograničenih procedura i postupaka koji nisu na nivou potreba revizije može da iznese mišljenje da su računovodstveni izveštaji u svim bitnim elementima u skladu sa opštim standardnima računovodstvenog izveštavanja. Za razliku od revizije u postupku izrade pregleda ne koriste se procedure revizije kao što su: procena računovodstvenih politika, kvalitet i rizik interne kontrole, inspekcija, opservacija, provera poslovnih knjiga, obračuni i provere u radnim papirima. Iz tih razloga revizor obezbeđuje odgovarajući umanjen stepen pouzdanosti posredstvom odgovarajućih potvrda i izjava i preuzimanja odgovarajuća stanja iz računovodstvenih izveštaja sa smanjenim stepenom preispitivanja.

Dogovorene procedure obuhvataju razne dogovorene aranžmane od strane klijenta da se obavi ekspertiza u nekom delu njegovog delokruga poslovanja, ili kod drugog pravnog lica. Normalno je da to podrazumeva da se drugo pravno lice slaže sa tim. U dogovorene procedure može da se svrsta provera obračuna rezultata, dividende i raspodele dividende, ili, da se utvrdi učešće partnera u zajedničkoj proizvodnji, itd...

Revizor na bazi obavljenih aktivnosti iznosi svoj stav. Korisnici izveštaja o dogovorenim procedurama zauzimaju na bazi njega svoje stavove i donose odgovarajuće odluke. Izveštaj o dogovorenim procedurama je preovlađujuće činjenične prirode bez uveravanja od strane revizora, ili, sa veoma niskim nivoom uveravanja.

Kompilacije su aktivnosti kojima se odgovarajući računovodstveni izveštaji preuređuju i prikazuju u formi koja je pogodna za korisnika. Uobičajeno je da su računovodstveni izveštaji veoma obimni i da zahtevaju odgovarajuća znanja i napor da se shvate. Za potrebe korisnika sastavlja se kompiliran pregled (kompilacija) koja služi njegovom informisanju na način koji mu odgovara.

Odnos revizije i reviziji srodnih usluga moguće je predstaviti na sledeći tabelarni način:

REVIZIJA	REVIZIJI SRODNE USLUGE		
Revizija	Pregled	Dogovorene procedure	Kompilacije
Visoka ali ne apsolutna pouzdanost	Umerena pouzdanost	Nema pouzdanosti	Nema pouzdanosti
Pozitivan nivo pouzdanosti kod tvrdnji	Negativan nivo pouzdanosti tvrdnji	Stvarni nalazi i činjenice	Identifikacija prikupljenih informacija

1.3.3 Svrha revizije

Veoma često se postavlja pitanje: "Čemu revizija služi?", ili "Zašto je potrebna revizija"? Revizija nije besplatna. Činjenica je da je nastala u kapitalizmu koji se karakteriše racionalizacijom svih troškova i ekonomičnošću poslovanja. Nastala je u vremenu posle industrijske revolucije kada je nastalo razdvajanje funkcije vlasnika preduzeća od funkcije menadžera preduzeća. Kada jedno lice nije bilo i vlasnik i onaj koji rukovodi preduzećem nastali su sukobi interesa. Menadžer ima više informacija o poslovanju preduzeća od vlasnika. Na kraju krajeva, on organizuje sastavljanje računovodstvenih izveštaja i na skupštinama vlasnika upoznaje vlasnike o rezultatima poslovanja. Menadžer ima interesa da "poboljša" ili "frizira" rezultate poslovanja. Vlasnik ima interesa da rezultati budu realni i da se deli kao dividenda samo ono što je za raspodelu bez ugrožavanja osnove kapitala preduzeća. U svakoj prilici kada se podnose finansijski izveštaji postoji pitanje realnosti istih i pitanje ugrožavanja interesa vlasnika. Funkcija revizora je da pripremi i prezentira nezavisno stručno mišljenje o tome da li su finansijski izveštaji koje podnosi menadžer preduzeća istiniti i objektivni. Tek posle toga mogu da se donose odluke o prihvatanju ili neprihvatanju finansijskih izveštaja.

Svrha revizije je da revizoru omogući iznošenje mišljenja o finansijskim izveštajima. Namena revizijskog mišljenja je da finansijskim izveštajima podigne nivo kredibiliteta i verodostojnosti u okviru preduzeća i van njega. Revizirovo mišljenje je bitno za mnogobrojne korisnike. Revizijsko mišljenje u razvijenim tržišnim privredama može da interesuje:

- ◆ Deoničare
- ◆ Zajmodavce
- ◆ Radnike (insajdere)
- ◆ Analitičare i savetnike
- ◆ Poslovne partnere
- ◆ Vladu
- ◆ Javnost

Iako revizor preduzeća podnosi mišljenje i izveštaj akcionarima, on treba da ima na umu da ostali mogu s osnovom da se oslone na njegovo mišljenje i izveštaj.

1.4. CILJEVI REVIZIJE

Cilj revizije finansijskih izveštaja je da omogući revizoru izražavanje mišljenja o tome da li su isti u svim značajnim pitanjima sastavljeni u skladu sa uobičajenim standardima finansijskog izveštavanja. Centralna svrha revizije je da se obezbedi neovisna potvrda vlasnicima preduzeća da su oni koji upravljaju tim preduzećem ostvarili efekte koji odgovaraju stanju u finansijskim izveštajima. To, onda, znači da je rezultat iskazan u finansijskim izveštajima posle pozitivnog mišljenja revizora realno disponiblan za raspodelu i isplatu dividende. To je jedan aspekt. Drugi aspekt je nagrada rukovodstva ili menadžmenta preduzeća. Menadžeri od vlasnika preuzimaju preduzeća sa ciljem da ostvare odgovarajuće efekte. Da bi se ocenilo ispunjenje zadatka menadžmenta neophodno je neutralno mišljenje revizora. I na kraju, cilj revizije je da svim eksternim subjektima da dovoljno uverenja da su finansijski izveštaji u svim bitnim pitanjima realan odraz stanja u poslovanju preduzeća. Ono što je bitno korisnik revizijskog mišljenja ne može da uverenje revizora o stanju u neposrednoj prošlosti u budućnosti shvata u apsolutnoj formi. Stanje u preduzećima i ostvareni uspeh u poslovanju podložan je svakodnevno promenama. Uveravanje revizora je u određenim razumnim granicama. U svom poslu revizor mora da pristupa sa prilazom profesionalnog skepticizma. Taj skepticizam je doziran prema stepenu procenjenog rizika. Takvim pristupom revizijske profesije obezbeđuje se viši nivo pouzdanosti finansijskog izveštavanja i poslovanja. No, u poslovanju preduzeća mogu nastupiti u kratkom roku nagle promene koje radikalno mogu promeniti situaciju i bonitet preduzeća. Iz tih razloga i mišljenje revizora treba prihvatiti sa izvesnim stepenom uveravanja da će u budućem periodu od godinu dana poslovanje preduzeća imati sličnosti sa poslovanjem koje odslikava finansijski izveštaj i revizijsko mišljenje za protekli period.

Uslov za obavljanje poslova revizije je posedovanje velikog i kvalitetnog stručnog znanja, jer revizor mora da bude kompetentan i odlično poznaje:

- ◆ finansijsko računovodstvo,
- ◆ pozitivne propise,
- ◆ standarde računovodstva i revizije u najmanjoj meri koliko to poznaje najstručniji od njegovih klijenata.

Nadalje, revizor mora da ima sposobnost donošenja pravovremenih i valjanih odluka koji se odnose na posao revizije koji obavlja. Revizor treba da poseduje i odgovarajuće veštine koje su specifične za revizijski rad.

Vrlo je verovatno da će pored standardnih finansijskih u doglednoj budućnosti postojati i izveštaji menadžmenta, izveštaji generalnog menadžera o vođenju preduzeća sa svim relevantnim aspektima i područjima. Isto tako, može se očekivati da će revizori biti odgovorni i za finansijske i nefinansijske informacije i performanse.

1.5 RAČUNOVODSTVENI I REVIZIJSKI STANDARDI

Osnovna funkcija revizora je da finansijskim izveštajima, za čiju pripremu odgovara menadžment, obezbedi dodatni kredibilitet. Iz tih razloga je jako bitno da revizijska struka ima odgovarajuće standarde rada i kvaliteta. Pre mnogo godina pojedine zemlje su počele sa donošenjem odgovarajućih standarda rada za računovođe i revizore. Predlagači i priređivači standarda su, uglavnom, strukovna udruženja koja imaju dovoljno znanja i ugleda da definišu šta je standard za struku. Rast preduzeća i nastajanje multinacionalnih kompanija doveo je do problema rada i finansijskog izveštavanja u različitim zemljama. Pojavila se potreba da se prevaziđu barijere pojedinih nacionalnih država i da se kreiraju međunarodni standardi za računovodstvo i reviziju kako bi kretanje kapitala bilo na što većoj teritoriji u cilju postizanja njegovog efikasnijeg korišćenja.

Strukovna udruženja pojedinih država udružena su u Međunarodnu federaciju računovođa (IFAC) koji je preuzeo regulatornu ulogu za računovodstvo i reviziju u svetu. Pored ostalog, ovo telo izdaje Međunarodne finansijske standarde i Međunarodne revizijske standarde.

MEĐUNARODNI RAČUNOVODSTVENI STANDARDI

Međunarodne računovodstvene standarde izdaje International Standards Committee (IASC). IASC je organizacioni deo IFAC-a koji je osnovan 1977. godine. Naše udruženje računovođa i revizora je članica IFAC. Funkcija međunarodnih standarda računovodstva je da multinacionalnim kompanijama i investitorima prošire tržište, uklone nacionalne barijere i omoguće da oni u različitim zemljama posluju i utvrđuju finansijske rezultate na isti način, to jest da primenjuju ista računovodstvena pravila, bez obzira na zemlju u kojoj se neko od zavisnih preduzeće nalazi. Tako oni mogu da razumeju sve probleme svoga biznisa, da shvate sve na pravi način i da na bazi validnih informacija donose poslovne odluke.

IASC ima sledeće proklamovane ciljeve:

- ♦ formulisanje i publikovanje računovodstvenih standarda koji treba da se poštuju od strane računovođa pri izradi finansijskih izveštaja radi opšteg javnog interesa i promocija njihovog usvajanja te poštovanja u celom svetu, i
- ♦ rad na opštem poboljšanju i harmonizaciji propisa, računovodstvenih standarda i postupaka vezanih za prezentaciju finansijskih izveštaja.

Međunarodni računovodstveni standardi su jedini standardi koji su razvijeni i formulisani primenom metoda opšte saglasnosti i prihvatanja u celom svijetu. Neke zemlje pored međunarodnih imaju i nacionalne računovodstvene standarde koji se u manjoj ili većoj meri razlikuju od njih. Neke zemlje su jednostavno proglasile Međunarodne računovodstvene standarde kao vlastite nacionalne računovodstvene standarde.

MEĐUNARODNI STANDARDI REVIZIJE

Kada su prihvaćeni Međunarodni računovodstveni standardi bilo je logično da se kreiraju i Međunarodni revizijski standardi. Revizijske standarde su nametnule međunarodne revizijske firme kojima je to olakšavalo edukaciju kadrova, korišćenje kadrova, i poslovanje u različitim državama. Ako neki investitor zna da su revizijski standardi koji se primjenjuju u drugoj zemlji istovetni revizijskim standardima koji se koriste u njegovoj zemlji, tada će on revizijskom mišljenju iz druge zemlje posvetiti dužno poštovanje kao da ono potiče iz njegove zemlje.

Međunarodni standardi revizije postoje od 1977. godine. IFAC ima telo koje se stara o Međunarodnim revizijskim standardima. To je Komitet za međunarodne revizijske standarde (Auditing Practices Committee – IAPC) koji izdaje izjave - saopštenja za čitav niz revizorskih funkcija i atestiranja (Međunarodnih standarda revizije - ISAs).

Zadnjih godina su upotrebi sledeći Međunarodni revizijski standardi:

- 100** - 199 Uvodna pitanja
 - 100 Predgovor Međunarodnim standardima za reviziju i slične usluge
 - 110 Rečnik termina
 - 120 Okvirni prikaz Međunarodnih revizijskih standarda
- 200** - 299 Odgovornost
 - 200 Cilj i opšti principi revizije finansijskih izveštaja
 - 210 Uslovi angažovanja revizora
 - 220 Kontrola kvaliteta rada revizije
 - 230 Dokumentacija
 - 240 Prevara i greška
 - 250 Razmatranje pravila i propisa u postupku revizije finansijskih izveštaja
- 300** - 399 Planiranje
 - 300 Planiranje
 - 310 Poznavanje poslovanja preduzeća
 - 320 Značajnost revizije
- 400** - 499 Interna kontrola
 - 400 Procena rizika i interna kontrola
 - 401 Revizija u uslovima primene računarskih informacionih sistema
 - 402 Revizija u uslovima kada poslovne organizacije koriste servisne organizacije
- 500** - 599 Dokumentacija i dokazi revizora
 - 500 Dokumentacija i dokazi revizora
 - 501 Dokazi revizora - dodatna obrazloženja za specifične stavke
 - 510 Početni postupci - početna salda
 - 520 Analitički postupci
 - 530 Testiranje na osnovu statističkog uzorka
 - 540 Revizija računovodstvenih procena
 - 550 Povezane strane

- 560 Naknadni događaji
- 570 Preduzeće koje redovno posluje
- 580 Izjava o činjenicama ili uverenjima uprave
- 600** - 699 Korišćenje rada drugih
 - 600 Korišćenje rada drugog revizora
 - 610 Analiza rada interne revizije
 - 620 Korišćenje rada stručnjaka
- 700** - 799 Zaključci revizora i podnošenje izveštaja
 - 700 Izveštaj revizora o finansijskim izveštajima
 - 710 Komparativni pregled
 - 720 Ostali podaci i informacije u dokumentima koji sadrže revidirane finansijske izveštaje
- 800** - 899 Specijalizovana područja
 - 800 Izveštaj revizora kada se radi o posebnom angažmanu revizora za specijalne namene
 - 810 Ispitivanje budućih finansijskih informacija
- 900** - 999 Usluge srodne reviziji
 - 910 Postupci ispitivanja finansijskih izveštaja
 - 920 Postupci vršenja dogovorenih postupaka vezanih za finansijske informacije
 - 930 Postupci kompilacije finansijskih informacija

1.6 VRSTE REVIZORA

U realnom svetu revizije i poslovanja postoje dve osnovne vrste revizora:

- ♦ eksterni ili nezavisni revizori, i
- ♦ interni revizori.

EKSTERNI (NEZAVISNI) REVIZOR: OBUKA, LICENCIRANJE I OVLAŠĆENJA

Nezavisni revizori su revizori koji u okviru firme za reviziju obavljaju svoje poslove na tržištu. Oni slobodno ugovaraju svoje poslove i potpuno su nezavisni od menadžmenta firme klijenta (kojoj se radi revizija finansijskih izveštaja). Njihov posao se plaća po tarifi i ugovoru. Visina honorara je nezavisna od mišljenja koje formira revizor o finansijskim izveštajima. Revizor svoj rad mora da radi po standardima revizije i u skladu sa profesionalnom etikom. Nezavisnost se ogleda u ekonomskoj nezavisnosti (revizor uvek može da se povuče iz angažmana ako ima ograničenja u poslu ili trpi pritiske) i u misaonoj nezavisnosti (samostalno donosi sudove, stavove i konačno mišljenje i za njih profesionalno odgovara).

Nezavisni revizori su uglavnom ovlašćeni, ili od strane profesionalne organizacije, ili državne agencije. Kod nas revizori (revizori i ovlašćeni revizori) dobijaju ovlašćenja polaganjem pred komisijama Ministarstva za finansije. U svetu su različiti nazivi revizora kao na primer:²

1. Certified Public Accountants (CPA) - Ovlašćene javne računovođe u USA, Australiji, Belizeu, Salvadoru, Gvatemali, Hong Kongu, Izraelu, Japanu, Keniji, Koreji, Maleziji, Malaviju, Mijanmaru, Filipinima, Singapuru, i Tajvanu.
2. Chartered Accountants (CA) - Ovlašćene računovođe u Velikoj Britaniji, Australiji(ASA), Kanadi, Islandu, Kipru, Mađarskoj, Indiji, Jamajki, Nigeriji, Trinidadu, Novom Zelandu, Saudijskoj Arabiji, Južnoj Africi (CA-SA), Švajcarskoj (CA)(SD), Ujedinjenim Arapskim Emiratom, i Zimbabveu.
3. Contador Publico (SR) u Argentini, Brazilu (Contador), Čileu, Kolumbiji (SR Titulado), Kostariki (SR Autorizado), Dominikanskoj Republici, Ekvadoru, Meksiku, Panami i Peruu.
4. Expert Comptable u Francuskoj (ili Commissaire aux comptes), Luksemburgu i Senegalu.
5. Auditor u Bahreinu, Češkoj Republici, Kataru i Solomonskim Ostrvima.
6. Ostale titule su: Registeraccountants (RA) i Accountant Administratie Consulanten (AA) u Holandiji i Holandskim Antilima; Wirtschaftsprüfer u Austriji i Njemačkoj; Statautoriseret Revisor u Danskoj i Norveškoj, Dottore Commercialista (CONSOB) u Italiji; Revisor Oficial de Contas (ROC) u Portugalu; Auktoriserad Revisor (AR) u Švedskoj; Wirtschaftsprüfer i Expert Comptable u Švicarskoj. Reviser d'Entreprises u Belgiji; Soma Orkoton Logiston (SOL) u Grčkoj; i Sworn Financial Advisor (SFA) u Turskoj, itd....

U većini zemalja nezavisni revizor svoj posao obavlja na osnovu zakona o trgovini ili zakona o preduzećima. U nekim slučajevima (na primjer, u SAD-u i Kanadi) pojedine pokrajine ili države značajno utiču na rad i prava revizora. U mnogim zemljama egzistiraju uticajne organizacije profesionalnih računovođa koje odlučuju o najvažnijim pitanjima prakse revizije.

U većini zemalja za revizora su predviđeni sledeći uslovi za sticanje dozvole revizora:

- ♦ posedovanje državljanstva,
- ♦ fakultetski nivo obrazovanja
- ♦ položen kvalifikacioni ispit za ovlašćenog revizora i
- ♦ određene godine života.

Osma direktiva EU zahteva radno iskustvo od najmanje tri godine, dok je u SAD-u neophodno imati iskustvo u struci od samo godinu ili dve. Osma direktiva

2 Navedeno prema: Rick Hayes, Arnold Schilder, Roger Dassen, Philip Wallage: Principles of auditing: An international perspective, McGraw-Hill Publishing Company, 1999. godine

EU propisuje da pojedinac mora da ima završenu barem srednju školu, mora da prođe kroz teoretsku nastavu, da ima najmanje tri godine praktične obuke i položen ispit profesionalne osposobljenosti. Pored toga, Osmo direktiva obavezuje zemlje, članice EU, da osiguraju da se zakonska revizija vrši s profesionalnim integritetom i da nacionalni zakon mora obezbediti i štiti nezavisnost revizora. U Kanadi i SAD-u se obično postaje profesionalni računovođa u uzrastu od dvadesete do dvadeset pete godine, dok u Njemačkoj i Japanu, mnogi postaju ovlašćene računovođe tek polovinom tridesetih godina života.

INTERNI REVIZORI

Najveći broj većih preduzeća imaju stalno zaposlene interne revizore. Interni revizori u tim firmama su, uglavnom, angažovani da za potrebe menadžmenta prevashodno obavljaju ispitivanja i procene efikasnosti poslovanja preduzeća. U stručnom smislu značajno vreme posvećuju na vrednovanje i procenu sistema internih kontrola. Isto tako, interni revizori mogu da obavljaju poslove poslovne revizije i revizije usklađenosti sa proklamovanim poslovnim politikom menadžmenta. U nekim slučajevima oni mogu biti uključeni u poslove revizije finansijskih izveštaja u smislu pomaganja eksternim revizorima u obavljanju određenih poslova revizije. U takvim slučajevima, eksterni – nezavisni revizor treba da planira i kontroliše aktivnosti koje obavljaju interni revizori.

Interni revizori nisu nikada nezavisni od menadžmenta. To je, naprosto, nemoguće budući da su na platnom spisku preduzeća. Oni mogu biti nezavisni od operativnog menadžmenta ali se zavisni od stavova top menadžmenta i njemu su podređeni. Oni za potrebe top menadžmenta obavljaju preventivne aktivnosti da bi se sprečile nesuglasice sa eksternim revizorima i time osujetilo formiranje nepovoljnog revizijskog mišljenja.

1.7 REVIZORSKE FIRME

U svetu postoji mnogo revizijskih firmi koje se bave profesionalno poslovima revizije, računovodstva i konsaltinga. One najčešće obavljaju sledeće poslove:

- ◆ poslovi revizije,
- ◆ poslovi računovodstva,
- ◆ poslovi obračuna poreza,
- ◆ poslovi poreskog konsaltinga,
- ◆ poslovi računovodstvenog konsaltinga,
- ◆ poslovi finansijskog i investicionog konsaltinga,
- ◆ poslovi pravnih saveta, itd... u zavisnosti od interesa klijenta.

Potreba za profesionalnom uslugom, nižim troškovima rada i boljim rezultatima dovela su do udruživanja revizora i računovođa u sve veće i brojnije firme. Tako da sada u svetu postoji na desetine firmi od po nekoliko hiljada i nekoliko desetina hiljada radnika.

Trenutno postoji takozvana “velika četvorka” koju čine:

- ◆ Pricewaterhouse-Coopers
- ◆ KPMG,
- ◆ Ernst Young, i
- ◆ Deloitte & Touche.

Prihodi ovih firmi nadmašuju godišnji bruto nacionalni proizvod mnogih manjih država u svetu.

Kod nas je registrovano tridesetak firmi od toga sedam stranih (pored članica “velike četvorke” i MGI, BC excel (korespodent BDO) i Stanišić audit (korespodent PKF). Veći broj domaćih firmi nema osnovne preuslove za rad (obučene kadrove, prostor, opremu, metodologiju, politku poslovanja, standarde poslovanja, itd...).

U okviru klasične firme za reviziju postoje sledeći nivoi revizora:

- ◆ mlađi revizor,
- ◆ revizor,
- ◆ ovlašćeni revizor (supervizor),
- ◆ menadžer, i
- ◆ partner.
- Mlađi revizori su početnici u reviziji. To su najčešće diplomirani ekonomisti odgovarajućeg revizijskog ili računovodstvenog smera. Oni, posle edukativnih kurseva, u početku rade najjednostavnije poslove u samoj revizijskoj firmi. Tek posle obuke i odgovarajućeg iskustva u pomoćnim i lakšim poslovima idu na teren da pomažu revizorima u poslu. To su najčešće poslovi popisa, konfirmiranja stanja, utvrđivanja cena zaliha, utvrđivanje starosti zaliha, prosečna naplativost potraživanja i obaveza, obračun kamata, i slično.
- Revizor je stručno lice sa položenim ispitom za revizora koje je osposobljeno da samostalno radi poslove revizije u firmi i na terenu po programu revizije i pod nadzorom supervizora ili menadžera revizije. U zavisnosti od veličine firme i iskustva revizor može da se specijalizuje za pojedine poslove ili da obavlja sve poslove. Tako, na primer, u velikim firmama određeni revizori rade na poslovima revizije, drugi rade procene, treći rade na savetima za poreze, itd... Iskusniji revizori mogu da rade sve revizijske poslove nezavisno od delatnosti preduzeća kojemu se radi revizija. To zbog toga što je neophodno iskustvo revizoru da bi mogao da radi reviziju preduzeća, banaka, osigaravajućih kompanija, brokerskih firmi, i slično... Svaka od tih revizija ima dosta svojih specifičnosti.

- Ovlašćeni revizor (supervizor) je lice koje je položilo poseban ispit za to zvanje. To je najviši stepen zvanja u reviziji i podrazumeva visok stepen stručnosti, znanja, iskustva i sposobnosti da se vode poslovi revizije na terenu i da se planira i kontroliše proces revizije koji obavljaju timovi za reviziju. Mnogi revizori stignu do penzije i ne steknu ovo zvanje ili kada ga i steknu nisu u sposobnosti da rade poslove koje zahtevaju brze i precizne odluke, planiranje rizika, upravljanje timovima, itd...

Ovlašćeni revizor kontroliše članove tima, vodi računa o primeni standarda rada, pomaže u skiciranju revizijskog mišljenja itd... U svakom slučaju obavlja veoma stručne i delikantne poslove.

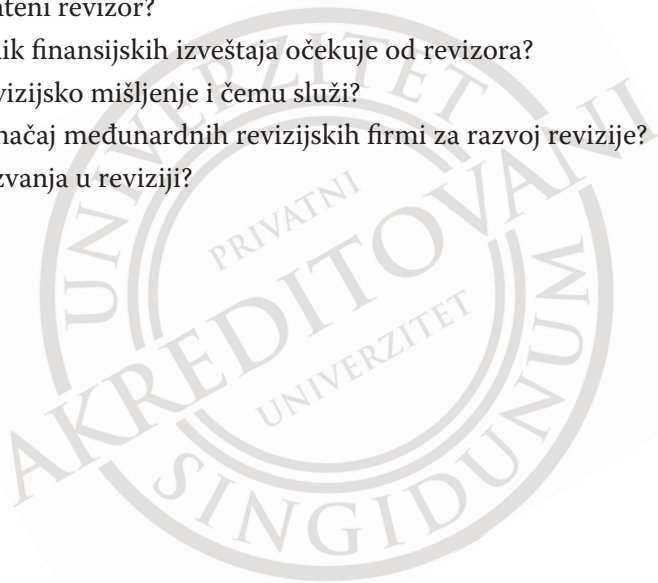
- Menadžer revizije se, po pravilu, regrutuje iz grupe ovlašćenih revizora i ima zadatak da upravlja većim revizijskim timovima, da obavlja i kontroliše supervizije, da pomaže ovlašćenim revizorima u planiranju revizije, u delikatnim slučajevima, i da vodi računa o kvalitetu rada na terenu i u ofisu. Imajući u vidu stručnost i radno iskustvo oni su specijalizanti za određene oblasti i najčešće obavljaju poslove savetodavnog konsaltinga za najsloženije stručne poslove.

Menadžeri vode računa o fakturisanju, naplati, i drugim poslovima operativnog menadžmenta u revizijskoj firmi. Oni kontaktiraju finansijske direktore firmi klijenata da bi se dogovorili o realizaciji posla.

- Partneri revizije su vlasnici firme za reviziju. Uz to oni imaju zvanja ovlašćenih revizora i najviše stručno iskustvo u praksi revizije. Kao vlasnici oni predstavljaju firmu prema drugim firmama i kontaktiraju direktore firmi klijenata. Oni donose odluke o poslovima, cenama, zaradama, o prijemu, unapređenju i otpustu radnika u firmi. Drugim rečima oni upravljaju firmom i u poslovnom i u stručnom delokrugu.

1.8 PITANJA

1. Kada je nastala revizija?
2. Šta je uslovalo njezin nastanak?
3. Šta odlikuje reviziju kao profesiju?
4. Kakva je razlika revizije i reviziji srodnih usluga? Komentarišite.
5. Šta su to računovodstveni i revizijski standardi?
6. Kakva je razlika između standarda i propisa posmatrano iz ugla nastanka i primene?
7. Šta je revizijski dokaz?
8. Šta radi inteni revizor?
9. Šta korisnik finansijskih izveštaja očekuje od revizora?
10. Šta je revizijsko mišljenje i čemu služi?
11. Koji je značaj međunarodnih revizijskih firmi za razvoj revizije?
12. Koja su zvanja u reviziji?



2.

ETIKA ZA PROFESIONALNE RAČUNOVOĐE





2.1 CILJEVI UČENJA

Svrha izučavanja ovog poglavlja je da budete u stanju da:

1. Objasnite šta je revizijska etika.
2. Objasnite namenu kodeksa profesionalne etike.
3. Objasnite otkuda različito shvatanje etike u svetu.
4. Objasnite funkciju IFAC-ovog *Kodeksa profesionalne etike* (Code of Professional Ethics).
5. Izložite osnovne etičke principe kako su opisani u IFAC-ovim smernicama.
6. Navedite etičke dileme i objasnite kako se one mogu razriješiti
7. Objasnite koncept nezavisnosti i njegovu narušenost prema IFAC-ovom etičkom kodeksu
8. Protumačite revizorsku odgovornost prema njihovim klijentima i kolegama.
9. Komentarišete osnove zakonske odgovornosti za računovodstvene i revizorske usluge.

2.2 DEFINISANJE ETIKE

Etika je formiran skup moralnih normi i principa, pravila ponašanja, ili vrednosnih stavova koji se trebaju primenjivati u odnosima među ljudima ili društvenim grupama da bi se izbegle nesuglasice. Njena funkcija je obezbeđivanje osnove na kojoj ljudi mogu da komuniciraju, saraduju i obavljaju svoje poslove a da time ne ugroze, ni svoj, ni integritet drugih učesnika u odnosu. U etično ponašanje se mogu svrstati sledeći oblici ponašanja: poštenje, samostalnost, ispunjavanje obećanja, lojalnost, nepristrasnost, briga za druge, poštovanje drugih, odgovorno ponašanje kao člana građanskog društva, težnja ka savršenstvu i odgovornost.

Zbog viševekovnog stvaranja normi i pravila, svi pojedinci i društva imaju sopstveni osećaj za etiku, za to šta je moralno, a šta ne, pa svaki pojedinac ima pravo izbora u postupku odlučivanja. Ne postoji opšteprihvaćena etika u celini.

Etično ponašanje je preduslov za uređeno funkcionisanje društva. Potreba za etikom u društvu je izuzetno velika. Između etike i zakona postoje izvesne razlike u svim društvima. Na primer, integritet, lojalnost i težnja ka savršenstvu nije moguće zakonski sankcionisati. Uspostavljanjem etičkog kodeksa, profesija pretpostavlja samodisciplinu koja je iznad discilline koju zakon propisuje. Sve priznate profesije su izgradile svoje kodekse profesionalne etike. To su uradile da bi se članovima dale smernice za čuvanje profesionalnog položaja i ponašanja na način koji će povećati ugled njihove struke i odgovornost prema javnosti.

2.3. POTREBA ZA ETIKOM

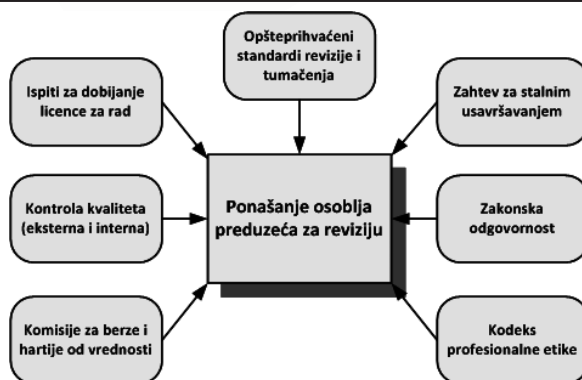
Osnovni razlog za etički kodeks u bilo kojoj profesiji jeste potreba za javnim poverenjem u kvalitet usluga koje ta profesija obezbeđuje, bez obzira na pojedinca koji ih pruža. Kada je u pitanju revizor, neophodno je da klijent i eksterni korisnici finansijskih izveštaja imaju poverenja u kvalitet revizija i drugih usluga. Ako korisnici usluga nemaju poverenja u lekare, sudije, ili revizore, sposobnost ovih stručnjaka da efikasno služe klijentima i javnosti može biti dovedena u pitanje.

Nije realno očekivati da korisnici kompetentno procenjuju i ocenjuju profesionalne usluge zbog njihove stručnosti i složenosti. Nije svaki pacijent sposoban da sudi o kvalitetu hiruške intervencije kojoj je podvrgnut. Od korisnika finansijskog izveštaja ne može se očekivati da oceni sprovođenje revizije. Većina korisnika niti je kompetentna niti ima vremena za takvo ocenjivanje. Javno poverenje u kvalitet profesionalnih usluga učvršćuje se kada se u profesiji podstiču visoki standardi rada i ponašanja kod svih izvršilaca.

Postoji nekoliko načina na koji sama revizijska profesija i društvo podstiču revizore da se ponašaju na odgovarajući način i sprovode kvalitetne revizije i druge povezane usluge. U šemi 2.1. grafički su prikazani najvažniji oblici uticaja okruženja i samih revizora na kvalitetan i profesionalan odnos revizora prema svojim radnim obavezama i klijentima.

Mogućnost da neki pojedinac samostalno ili udruženo tuže preduzeće za reviziju, takođe u značajnoj meri utiče na način vođenja revizije i ponašanja revizora. Kodeks profesionalne etike svake države ili profesionalnog udruženja ima važan uticaj na revizore. Njegova svrha je da obezbedi standard ponašanja revizora.

Marko Aurelije je sažeto izložio šta bi trebalo da se očekuje od jednog profesionalca: "Čovek treba sam da ide uspravno, a ne da ga pridržavaju." Kada budete proučavali Kodeks profesionalne etike u preostalom delu ovog poglavlja, bitno je da zapamtite da bez obzira na postojeća pravila ili druge načine na koje društvo podstiče pravilno ponašanje revizora, profesionalac mora sam da zaključi šta predstavlja visok standard ponašanja.



2.4. OSNOVNI PRINCIPI I SMERNICE ZA PROFESIONALNE RAČUNOVOĐE I DELOVI KODEKSA

IFAC-ove smernice daju uputstva i za primenu osnovnih principa Kodeksa profesionalne etike za računovođe, pošto pravila AICPA (Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa), predstavljaju primenu principa iz Kodeksa o profesionalnom ponašanju (Code of Professional Conduct). Osnovna razlika između pravila AICPA i IFAC-ovih smernica je u tome što se AICPA pravila sprovode primenom zakona, a IFAC-ove smernice ne.

IFAC-ove smernice ne daju dodatna uputstva vezana za princip integriteta, ali zato dodatno razrađuju objektivnost, profesionalnu kompetentnost i dužnu pažnju, poverljivost i profesionalno ponašanje (poreske usluge i publicitet). One takođe nude savete za rešavanje etičkih sukoba i vođenje prekograničnih aktivnosti.

Etički kodeks može da se sastoji od opštih iskaza o idealnom ponašanju ili posebnih pravila koja definišu neprihvatljivo ponašanje. Prednost opštih iskaza predstavlja naglasak na pozitivnim aktivnostima koje podstiču visok nivo rada. Nedostatak predstavlja nametanje opštih ideala, zbog toga što ne postoje minimalni standardi ponašanja. Prednost pažljivo definisanih posebnih pravila jeste nametanje minimalnih standarda rada i ponašanja. Nedostatak može da predstavlja to što neki revizori često definišu pravila pre kao maksimalne nego kao donje ili minimalne standarde.

Kodeks profesionalne etike treba da omogući ostvarivanje ciljeva i opštih iskaza o idealnom ponašanju i posebnih pravila. Kodeks profesionalne etike se sastoji od četiri dela: koncepti, pravila ponašanja, tumačenja i etičke odluke. Navedene su smernice prema njihovoj rastućoj specifičnosti; koncepti obezbeđuju idealne standarde ponašanja, dok su etičke odluke veoma specifične.

KODEKS PROFESIONALNE ETIKE

Koncepti

Idealni standardi etičkog ponašanja iskazani na filozofski način. Ne mogu se nametati.

Pravila ponašanja

Minimalni standardi etičkog ponašanja iskazani u vidu posebnih pravila. Mogu se nametati.

Tumačenja

Tumačenja pravila ponašanja od strane organa koji propisuje kodeks profesionalne etike.

Etičke odluke

Izdana objašnjenja i odgovori na pitanja o pravilima ponašanja koja su Američkom institutu ovlašćenih javnih računovođa podnela stručna i ostala lica koje zanimaju etički kriterijumi. Ne mogu se nametati, ali računovođa mora da opravda odstupanje od njih.

2.5. KONCEPTI PROFESIONALNE ETIKE

Deo kodeksa koji se odnosi na koncepte profesionalne etike sadrži opštu raspravu o određenim osobinama koje se zahtevaju od revizora. Deo koji se odnosi na koncepte sastoji se od dva glavna dela: pet etičkih principa i rasprave o tim principima. To su sledeći etički principi:

ETIČKI PRINCIPI:

- ♦ Nezavisnost, integritet i objektivnost. Revizor bi trebao da sačuva svoj integritet i objektivnost i, kada obavlja svoj posao, da bude nezavisan od onih kojima pruža usluge.
- ♦ Kompetentnost i stručni standardi. Revizor bi trebao da poštuje stručne standarde svoje profesije i stalno nastoji da usavršava svoje znanje i kvalitet svojih usluga.
- ♦ Odgovornost prema klijentima. Revizor bi trebao da bude pošten i iskren prema svojim klijentima i služi im na najbolji mogući način, profesionalno vodeći računa o njihovom najboljem interesu, u skladu sa svojim odgovornostima prema javnosti.
- ♦ Odgovornost prema kolegama. Revizor bi trebao da se ponaša na način koji će promovisati saradnju i dobre odnose među kolegama u profesiji.
- ♦ Ostale odgovornosti i praksa. Revizor bi trebao da se ponaša na način koji će poboljšati reputaciju profesije i njenu sposobnost da služi javnosti.

2.5.1. Pravila ponašanja

Ovaj deo kodeksa obuhvata jasna pravila koja mora da sledi svaki ovlašćeni javni računovođa³ koji obavlja svoj posao. (Ona lica koja poseduju sertifikat za ovlašćenog javnog računovođu a ne obavljaju taj posao u praksi, moraju da slede samo određene kriterijume.) Pošto je deo koji se odnosi na pravila ponašanja jedini deo kodeksa koji se može nametnuti, iskazan je preciznijim jezikom nego deo koji se odnosi na koncepte. Pošto ih je moguće nametnuti, mnogi izvršioци ova pravila nazivaju Kodeks profesionalne etike.

Pravila ponašanja variraju od veoma specifičnih do nešto širih ograničenja. Niže navodimo primer veoma specifičnog pravila (Pravilo 503) iza koga sledi široko ograničenje (Pravilo 501). Zamislite kako bi teško bilo dosledno nametnuti Pravilo 501.

3 U mnogim zemljama nema razlike u obrazovanju i sertifikatu između javnog računovođe i revizora tako da ta dva naziva mogu da se poistovete u delu profesionalne etike

Pravilo 503 – Provizija

Računovođa neće plaćati proviziju da bi dobio klijenta, niti će prihvatiti proviziju za davanje reference klijentu o proizvodima i uslugama drugih. Ovo pravilo neće zabraniti uplate za kupovinu računovodstvene prakse ili isplate penzija licima ranije angažovanim na poslovnima javnog računovođe ili isplate njihovim naslednicima ili naknade za korišćenje imovine.

Pravilo 501 – Diskreditujuće radnje

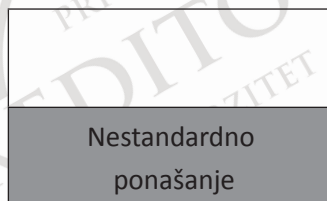
Računovođa neće počinuti ni jednu radnju koja diskredituje profesiju.

Razlika između standarda ponašanja koje postavljaju koncepti i onih koje postavljaju pravila ponašanja prikazana je u šemi na narednoj strani. Kada je ponašanje izvršilaca na minimalnom nivou, to ne znači da je njihovo ponašanje nezadovoljavajuće. Profesija je verovatno postavila dovoljno visoke standarde tako da je minimalan nivo ponašanja zadovoljavajući.

STANDARDI PONAŠANJA

Idealno ponašanje
izvršilaca

Minimalni nivo ponašanja
izvršilaca



Koncepti

Pravila ponašanja

Ponašanje izvršilaca u redovnoj praksi je različito od slučaja do slučaja. Neki rade na visokom nivou, dok drugi rade na granici minimalnog nivoa. Na žalost, ponašanje nekih pojedinaca spušta se i ispod minimalnog nivoa koji postavlja profesija. Nadamo se da je takvih zaista malo.

2.5.2. Tumačenje pravila ponašanja

Potreba za objavljivanjem tumačenja pravila ponašanja javlja se kada izvršioci počinu često da postavljaju pitanja o određenom pravilu. Odeljenje za profesionalnu etiku svakog profesionalnog udruženja izdaje odgovarajuće odgovore i saopštenja na bazi konsenzusa komisije koja je sastavljena uglavnom od ovlašćenih javnih računovođa i revizora. Pre nego što se tumačenja potpuno završe, uobičajeno je da se šalju određenom broju ključnih ljudi u okviru profesije kako bi oni dali svoj komentar.

Tumačenja se ne mogu nametnuti, ali bi računovođa teško mogao da opravda odstupanje od tumačenja na disciplinskom saslušanju.

2.5.3. Primena kodeksa

Uopšte uzevši, Kodeks profesionalne etike trebali bi primenjivati svi članovi profesionalnog udruženja za sve usluge u oblasti javnog računovodstva, uključujući poreske i upravljačke usluge. Pravila se ne primenjuju na oslobođene usluge. Primer za to predstavlja Pravilo 102 (integritet i objektivnost). Prema tom pravilu, računovođa može da reši poreska pitanja u korist klijenta ako postoji prihvatljiv osnov za njegovo stanje. Računovođa je takođe odgovoran za poštovanje pravila od strane zaposlenih, partnera, i deoničara.

Predstavljalo bi kršenje pravila ukoliko bi neko učinio nešto u ime nekog računovođe što bi predstavljalo prekršaj kada bi to uradio taj računovođa. Primer za to bio bi kada bi neki klijent u svom ili nekom drugom biltenu objavio da ima najboljeg revizora na svetu. To bi predstavljalo reklamu koju nije moguće proveriti i prekršaj pravila 502.

Na lica koja ne obavljaju poslove javnog računovođe odnosi se samo Pravilo 102 (integritet i objektivnost) i Pravilo 501 (diskreditujuće radnje).

2.6. DEFINICIJE

U nastavku daju se definicije iz Etičkog kodeksa za profesionalne računovođe saveta računovođa i revizora Srbije.

REKLAMIRANJE (ADVERTISING)

Saopštavanje javnosti informacija o uslugama ili veštinama profesionalnih računovođa koji se bave praksom od javnog značaja u cilju obezbeđenja profesionalnog posla.

KLIJENT REVIZIJE (AUDIT CLIENT)

Pravno lice za koje firma obavlja revizijsko angažovanje. Kada je klijent revizije kompanija kotirana na berzi, klijent revizije uvek uključuje svoja povezana preduzeća.

REVIZIJSKO ANGAŽOVANJE (AUDIT ENGAGEMENT)

Angažovanje na osnovu koga se pruža visok nivo uveravanja da finansijski izveštaji ne sadrže materijalno značajne pogrešne iskaze, kao što je angažovanje u skladu sa Međunarodnim standardima revizije. Ovo angažovanje uključuje zakonsku reviziju koju nalažu nacionalni propisi ili druga regulativa.

KLIJENT KOME SE PRUŽA UVERAVANJE (ASSURANCE CLIENT)

Pravno lice u kome firma obavlja angažovanje po osnovu koga pruža uveravanje.

Angažovanje na osnovu kojeg se pruža uveravanje (Assurance engagement)

Angažovanje koje se bavlja radi pružanja:

- ♦ visokog nivoa uveravanja da je predmet uveravanja po svim značajnim pitanjima u skladu sa identifikovanim odgovarajućim kriterijumima; ili
- ♦ umerenog nivoa uveravanja da je predmet uveravanja prihvatljiv u datim okolnostima.

Tim na angažovanju na osnovu koga se pruža uveravanje (Assurance team)

- ♦ svi stručnaci koji učestvuju u angažovanju na osnovu koga se pruža uveravanje;
- ♦ svi ostali u firmi koji mogu direktno da utiču na rezultat angažovanja na osnovu koga se pruža uveravanje uključujući:
 - one koji predlažu visinu naknade, ili vrše direktan nadzor, upravljanju ili na drugi način nadgledaju partnera zaduženog za angažovanje u vezi sa obavljanjem angažovanja na osnovu koga se pruža uveravanje;
 - one koji pružaju konsultacije u vezi sa tehničkim pitanjima ili pitanjima karakterističnim za privrednu delatnost, poslovne promene ili događaje na angažovanju na osnovu koga se pruža uveravanje, i
 - one koji obavljaju kontrolu kvaliteta angažovanja na osnovu koga se pruža uveravanje, i
- ♦ za svrhe klijenta revizije, svi oni u okviru mreže firmi koji mogu direktno da utiču na rezultat revizijskog angažovanja.

RAČUN KLIJENTA (CLIENT ACCOUNT)

Bilo koji račun u banci koji se koristi isključivo za raspolaganje novcem klijenta.

NOVAC KLIJENTA (CLIENTS MONEYS)

Sav novac, uključujući i novčana dokumenta, na primer, menice, priznanice, kao i dokumenta o pravima koja se mogu zameniti za novac, na primer obveznice na dosipoca- primljene od strane profesionalnog računovođe koji obavlja praksu javnog značaja, radi čuvanja ili isplate u skladu sa uputstvima lica od koga ili u ime koga su novac ili dokumenti primljeni.

UŽA PORODICA (CLOSE FAMILY)

Roditelj, nezavisno dete ili rođak.

DIREKTAN FINANSIJSKI INTERES (DIRECT FINANCIAL INTEREST)

Finansijski interes:

- ♦ interes čiji je vlasnik fizičko ili pravno lice, odnosno, interes pod njegovom direktnom kontrolom (uključujući i interese nad kojima je upravljanje povereno drugima); ili

- ♦ poslovanje prava korišćenja, putem zajedničkih plasmana, imovine, povereništva ili drugog posredništva, nad kojim fizičko ili pravno lice ima kontrolu.

DIREKTORI I FUNKCIONERI (DIRECTORS AND OFFICERS)

Zaduženi za upravljanje pravnim licem bez obzira na njihovo zvanje koje se može razlikovati od zemlje do zemlje.

ZAPOSLjeni PROFESIONALNI RAČUNOVOĐA (EMPLOYED PROFESSIONAL ACCOUNTANT)

Profesionalni računovođa zaposlen u industriji, trgovini, javnom sektoru ili obrazovanju.

SADAŠNJI RAČUNOVOĐA (EXISTING ACCOUNTANT)

Profesionalni računovođa u javnoj praksi, trenutno angažovan na reviziji ili na pružanju računovodstvenih, poreskih, konsultantskih ili sličnih profesionalnih usluga klijentu.

FINANSIJSKI INTERES (FINANCIAL INTEREST)

Interes na osnovu posedovanja akcije ili druge hartije od vrednosti, zajma, odnosno drugog dužničkog instrumenta pravnog lica, uključujući prava i obaveze za sticanje takvog interesa i derivate direktno povezane sa tim interesom.

FIRMA (FIRM)

- ♦ Pojedinaac, ortačko društvo ili korporacija profesionalnih računovođa,
- ♦ Pravno lice koje kontroliše navedene strane, i
- ♦ Pravno lice koje kontrolišu navedene strane.

Bliski srodnici (Immediate family)

Bračni drug (ili ekvivalent) ili izdržavano lice.

Nezavisnost (Independence)

Nezavisnost je:

- ♦ Nezavisnost uma – stanje koje omogućava davanje mišljenja na koje ne može biti uticaja koji dovodi u pitanje profesionalno rasuđivanje, što omogućava pojedincu da deluje pošteno uz objektivnost i profesionalnu nepoverljivost, i
- ♦ Nezavisnost delovanja – izbegavanje činjenica i okolnosti koje su značajne u toj meri da na osnovu njih razumna i informisana treća strana, koja poznaje sve bitne informacije, uključujući sve primenjene sigurnosne mere, može razumno da zaključi da su poštenje, objektivnost i profesionalna nepoverljivost firme, odnosno članova tima angažovanja na osnovu koga se pruža uveravanje dovedeni u pitanje.

INDIREKTNI FINANSIJSKI INTERES (INDIRECT FINANCIAL INTEREST)

Posedovanje prava korišćenja, preko zajedničkog plasmana, imovine, povereništva ili drugog posredništva, nad kojim fizičko lice ili pravno lice ima kontrolu.

VODEĆI PARTNER NA ANGAŽOVANJU (LEAD MENGINEMENT PARTNER)

Kod revizije, partner odgovoran za potpisivanje izveštaja o reviziji konsolidovanih finansijskih izveštaja klijenta revizije i, gde je to primereno, partner odgovoran za potpisivanje izveštaja o reviziji bilo kog pravnog lica, čiji su finansijski izveštaji uključeni u finansijske izveštaje i o kojima se podnosi poseban izveštaj o obavljenoj reviziji. Kada se ne sastavljaju konsolidovani finansijski izveštaji, vodeći partner na angažovanju je partner odgovoran za potpisivanje izveštaja o reviziji finansijskih izveštaja.

PRAVNO LICE KOTIRANO NA BERZI (LISTED ENTITY)

Pravno lice čije su akcije ili drugi dužnički instrumenti kotiraju, ili su registrovani na priznatoj berzi, ili se njima trguje u skladu sa pravima priznate berze, odnosno drugog ekvivalentnog organa.

FIRMA U MREŽI (NETWORK FIRM)

Pravno lice od zajedničkog kontrolom, vlasništvom ili upravljanjem firme, odnosno bilo koje pravno lice za koje bi razumna i informiana treća strana, koja poseduje znanje i sve bitne informacije, mogla razumno da zaključi da je to pravno lice deo nacionalne ili međunarodne firme.

OBJEKTIVNOST (OBJECTIVITY)

Kombinacija nepristrasnosti, intelektualnog poštenja i nepostojanja sukoba interesa.

KANCELARIJA (OFFICE)

Posebna podgrupa, organizovana geografski ili prema vrstama posla.

PRAKSA (PRACTICE)

Pojedinačni stručnjak, ortačko društvo ili korporacija profesionalnih računovođa, koji nude profesionalne usluge javnosti.

PROFESIONALNI RAČUNOVOĐA (PROFESSIONAL ACCOUNTANT)

Ona lica (uključujući pojedinačne stručnjake, ortačka društva ili korporacije) koji su članovi organizacije učlanjene u IFAC, bilo da obavljaju praksu od javnog značaja, ili da rade u industriji, trgovini, javnom sektoru ili obrazovanju.

PROFESIONALNI RAČUNOVOĐA U JAVNOJ PRAKSI (PROFESSIONAL ACCOUNTANT IN PUBLIC PRACTICE)

svaki partner ili lice koje zauzima položaj sličan položaju partnera ili svaki zaposleni u praksi koja pruža profesionalne usluge klijentu, nezavisno od grupe u kojoj se te usluge klasifikuju (na primer revizija, poresko savetodavstvo ili konsultantske usluge) i profesionalne računovođe u praksi koje imaju rukovodeće dužnosti. Ovaj izraz se takođe koristi i za firmu profesionalnih računovođa koje obavljaju javnu praksu.

PROFESIONALNE USLUGE (PROFESSIONAL SERVICE)

Bilo koje usluge za koje su potrebne računovodstvene ili srodne kvalifikacije, a koje pruža profesionalni računovođa, uključujući usluge u oblasti računovodstva, revizije, poreskog savetodavstva, konsultantskih usluga za menadžment ili obavljanja finansijskog menadžmenta.

PUBLICITET (PUBLICITY)

Saopštavanje javnosti činjenica o profesionalnom računovođi koje nisu namenjene namernom promovisanju tog računovođe.

NOVI RAČUNOVOĐA RECEIVING ACCOUNTANT)

Profesionalni računovođa koji obavlja praksu od javnog značaja, kome je sadašnji računovođa ili klijent sadašnjeg računovođe poverio poslove revizije, konsultantskih usluga ili slične zadatke, ili od koga je traženo da odgovori potrebama klijenta.

POVEZANO PRAVNO LICE (RELATED ENTITY)

Pravno lice koje ima bilo koju od sledećih veza sa klijentom:

- a. pravno lice koje ima direktnu ili indirektnu kontrolu nad klijentom, pod uslovom da je klijent od materijalnog značaja za to pravno lice;
- b. pravno lice sa direktnim finansijskim interesom kod klijenta, pod uslovom da to pravno lice ima značajan uticaj na klijenta, a njegov interes kod klijenta je materijalno značajan;
- c. pravno lice nad kojim klijent ima direktnu ili indirektnu kontrolu,
- d. pravno lice u kome klijent, ili pravno lice povezano sa klijentom pod c) ima direktan finansijski interes koji mu obezbeđuje značajan uticaj nad tim pravnim licem, a taj interes je materijalno značajan za klijenta i njegovo pravno lice pod c), i
- e. pravno lice koje je pod zajedničkom kontrolom sa klijentom (u daljem tekstu: "kompanija –sestra") pod uslovom da su i kompanija – sestra i klijent materijalno značajni za pravno lice koje ih kontroliše.

NASTUP (SOLISTATION)

Nastup kod potencijalnog klijenta, s ciljem da mu se ponude profesionalne usluge.

2.7. PRAVILA PONAŠANJA

Sledećih nekoliko odeljaka organizovano je prema oblasti etičke odgovornosti i povezanim pravilima ponašanja. Svako pravilo ponašanja je obuhvaćeno je u najkraćim crtama. U Tabeli koja sledi prikazana su pravila ponašanja i tumačenja.

Tabela 1. Kratak pregled pravila ponašanja i tumačenja

OBLAST ETIČKE ODGOVORNOSTI	PRAVILA PONAŠANJA		TUMAČENJA	
	Broj	Tema	Broj	Tema
Nezavisnost, integritet, i objektivnost	101	Nezavisnost	101-1	Honorarni direktorski položaj i povereništvo.
			101-2	Penzionisani partneri i nezavisnost preduzeća.
			101-3	Računovodstvene usluge.
			101-4	Uticaj porodičnih odnosa na nezavisnost.
			101-5	Značenje uobičajenih procedura davanja pozajmica, uslova i odredbi.
			101-6	Uticaj stvarne ili moguće parnice na nezavisnost.
			101-7	Primena Pravila 101 na stručno osoblje.
			101-8	Uticaj na nezavisnost finansijskih interesa lica koja nisu klijenti a koja imaju investitorski odnos sa klijentom nekog računovođe.
	102	Integritet i objektivnost		
Opšti i stručni standardi	201	Opšti standardi	201-1	Kompetentnost.
			201-2	Prognoze.
	202	Standardi revizije	202-1	Finansijski izveštaji nad kojima nije izvršena revizija.
	203	Računovodstveni principi	203-1	Odstupanja od utvrđenih računovodstvenih principa.
			203-2	Status tumačenja Odbora za standarde finansijskog računovodstva.
			203-3	Iskazi Odbora za standarde finansijskog računovodstva kojima se utvrđuju standardi objavljivanja van osnovnih finansijskih izveštaja.
	204	Ostali stručni standardi		
Odgovornosti prema klijentu	301	Poverljive informacije klijenta	301-1	Poverljive informacije i stručni standardi
			302	Moguće provizije

(nastavlja se)

OBLAST ETIČKE ODGOVORNOSTI	PRAVILA PONAŠANJA		TUMAČENJA	
	Broj	Tema	Broj	Tema
Ostale odgovornosti i praksa	501	Diskreditujuće radnje	501-1	Evidencija klijenta i radna dokumentacija računovođe.
			501-2	Diskriminacija pri zapošljavanju.
			501-3	Nepoštovanje standarda i/ ili procedura ili drugih kriterijuma u državnim revizijama.
	502	Oglašavanje i ostali oblici reklamiranja	502-1	Informativno oglašavanje.
			502-2	Lažne, obmanjivačke i prevarantske radnje.
			502-3	Angažovanja dobijena uz pomoć trećih lica.
	503	Provizije	503-1	Naknade za usluge.
	504	Nekompatibilna zanimanja		
	505	Oblik delovanja i ime	505-1	Investiranje u komercijalne računovodstvene korporacije.
			505-2	Primena pravila ponašanja na računovođe koji posluju kao zasebna preduzeća.

2.7.1. Nezavisnost

U pravilima ponašanja i povezanim tumačenjima dominira nezavisnost. Tako i treba da bude. Bez nezavisnosti funkcija revizije nema nikakvog značaja za društvo.

Nezavisnost u reviziji podrazumeva zauzimanje *nepristrasnog stava* kod obavljanja testova revizije, ocene rezultata, i izdavanja izveštaja revizije. Ako revizor zastupa klijenta, određenog bankara, ili nekog drugog, on se ne može smatrati nezavisnim. Nezavisnost se mora smatrati jednom od najvažnijih osobina revizora. Razlog zbog koga su različiti korisnici spremni da se oslone na izveštaje ovlašćenih javnih računovođa kada je u pitanju tačnost finansijskih izveštaja jeste upravo to što od revizora očekuju nepristrasan stav.

Ne samo da je od suštinskog značaja da ovlašćene javne računovođe sačuvaju nezavisan stav kod ispunjavanja svojih odgovornosti, već je takođe važno i poverenje korisnika finansijskih izveštaja u njihovu nezavisnost. Ova dva cilja često se nazivaju i *stvarna nezavisnost* i *formalna nezavisnost*. Stvarna nezavisnost postoji kada je revizor u stvari sposoban da zadrži nezavisan stav tokom cele revizije, dok formalna

nezavisnost predstavlja rezultat tumačenja ove nezavisnosti od strane drugih ljudi. Ako su revizori stvarno nezavisni, ali korisnici smatraju da oni zastupaju interese klijenta, veći deo vrednosti funkcije revizije biće izgubljen.

Iako je moguće zauzeti radikalni stav da sve što utiče bilo na stvarnu bilo na formalnu nezavisnost mora biti eliminisano da bi se obezbedio visok nivo poštovanja u zajednici, nismo sigurni da bi ovo rešilo onoliko problema koliko bi stvorilo. Poteškoća u vezi sa ovim položajem jeste da će on verovatno značajno ograničiti usluge ponuđene klijentu, slobodu ovlašćenih javnih računovođa da rade na tradicionalan način, i sposobnost računovodstvenih preduzeća da zaposle kompetentno osoblje. U ovoj fazi biće korisno ispitati neke sukobe koje je nezavisnost pokrenula, oceniti njihov značaj, i odrediti kako su oni rešeni u okviru struke.

FINANSIJSKI INTERESI

Iako su nekada ovlašćene javne računovođe mogle posedovati ograničenu količinu akcija u klijentovom preduzeću, tako nešto sada se smatra potencijalno štetnim za stvarnu nezavisnost revizije, i zasigurno će uticati na tumačenje nezavisnosti revizora od strane korisnika. Posedovanje deonica i slična ulaganja posebno su zabranjena u nekim okolnostima Pravilom 101 iz pravila ponašanja. Pravilo o posedovanju deonica je složenije nego što se čini na prvi pogled. Ovde dodajemo detaljnije ispitivanje tog kriterijuma da bi olakšali razumevanje i pokazali složenost jednog od ovih pravila. Postoje tri važne razlike u pravilima kada su u pitanju nezavisnost i posedovanje deonica.

PARTNERI ILI DEONIČARI NASUPROT LICIMA KOJA NISU PARTNERI ILI DEONIČARI

Pravilo 101 odnosi se na partnere ili deoničare za *sve klijente računovodstvenog preduzeća*. Pravilo se odnosi na lica koja nisu partneri ili deoničari *samo kada su isti angažovani na datom poslu ili kada je na poslu angažovano osoblje u istoj kancelariji* (tumačenje 101-7). Na primer, član osoblja u nacionalnom računovodstvenom preduzeću moglo bi da poseduje akcije u klijentovom preduzeću a da pri tom ne prekrši Pravilo 101 ako nikada nije bio uključen u angažman, međutim, čim taj isti član osoblja postane partner trebalo bi da proda akcije ili računovodstveno preduzeće mora da prekine sprovođenje revizije.

Neka računovodstvena preduzeća ne dozvoljavaju da osoblje poseduje deonice klijenta bez obzira koja kancelarija pruža usluge dotičnom klijentu. Ova preduzeća odlučila su se za više kriterijume od onih koje pravila ponašanja postavljaju kao minimalne.

DIREKTAN FINANSIJSKI INTERES NASUPROT INDIREKTNOM FINANSIJSKOM INTERESU

Direktno vlasništvo odnosi se na deonice ili druga osnovna sredstva koja poseduju računovođe ili njihove najuže porodice. Na primer, ukoliko partner ili njegova supruga ima partnerski interes u nekom preduzeću, prema Pravilu 101 računovodstveno preduzeće ne bi smelo da izrazi svoje mišljenje o finansijskim izveštajima.

Indirektno vlasništvo javlja se kada postoji blizak, ali ne direktan, vlasnički odnos između revizora i klijenta. Primer indirektnog vlasništva javlja se kada računovodstveno preduzeće sprovodi reviziju uzajamnog investicionog fonda u kome se nalaze akcije koje partner revizije takođe ima u svom ličnom portfoliju. Drugi primer indirektnog vlasništva bio bi kada bi baka ili deda nekog računovođe posedovali akcije.

MATERIJALNOST ILI NEMATERIJALNOST

Materijalnost je važna kada vlasništvo predstavlja povredu Pravila 101 samo u slučaju *indirektnog* vlasništva. Materijalnost se mora razmatrati samo u vezi sa bogatstvom i dohotkom računovođe. Na primer, ako je klijent iz zajedničkog uzajamnog investicionog fonda imao veliki vlasnički udeo u preduzeću XY i ako je partnersko preduzeće uložilo značajan deo ličnog bogatstva u preduzeće XY, u tom slučaju dolazi do kršenja kodeksa.

PENZIONISANI PARTNERI

U većini situacija, tumačenje 101-2 dozvoljava penzionisanim partnerima da imaju takve odnose koji se obično smatraju kršenjem Pravila 101, a da to ne utiče na nezavisnost preduzeća. Do prekršaja dolazi samo ako penzionisani partner prima značajno penzijsko osiguranje od dotičnog klijenta, ako je još uvek aktivan u računovodstvenom preduzeću, ili se smatra da je povezan sa preduzećem.

UOBIČAJENE PROCEDURE DAVANJA POZAJMICA

Pravilo 101-3 zabranjuje mnoge pozajmice između računovodstvenog preduzeća i klijenta revizije zbog toga što to predstavlja finansijski odnos. Postoji nekoliko izuzetaka od ovog pravila, uključujući nematerijalne pozajmice, hipoteke na kuću, i većinu obezbeđenih pozajmica. Izuzeci moraju biti pozajmice do kojih je došlo uobičajenom procedurom, pod uobičajenim uslovima i kriterijumima. U tumačenju 101-5 uobičajene procedure davanja pozajmica, uslovi i kriterijumi slični su onima koji se prave za druge zajmoprince pod sličnim okolnostima. I ograničenja i izuzeci su razumni, ako se uzme u obzir odnos između nezavisnosti i potrebe da se ovlašćenim javnim računovođama dozvoli da funkcionišu i kao poslovni ljudi i kao pojedinci.

U tumačenju 101-4 finansijski interesi supružnika, dece, ili rođaka koji žive sa računovođom ili ih on izdržava tretiraju se kao finansijski interesi samog računovođe. Na primer, kada bi supružnik partnera računovodstvenog preduzeća posedovao deonice u preduzeću klijenta revizije, došlo bi do kršenja Pravila 101. U ovom tumačenju navode se i dva druga primera gde se pretpostavlja da može doći do prekršaja, ali može biti izuzetak usled okolnosti kao što su retki kontakti ili geografska udaljenost. Prvi je kada bliski rođaci kao što su nezavisna deca, braća ili sestre, baka i deda, svekrva, svekar, tast, tašta, ili supružnici ovih rođaka imaju značajan finansijski interes, ulaganja, ili poslovni odnos sa klijentom kod koga računovođa vrši reviziju. Drugi primer je kada se neki od ovih bliskih rođaka nalazi na nekom važnom izvršnom položaju kao što je direktor, generalni direktor, ili finansijski direktor u klijentovom preduzeću. Zamislite poteškoću sa kojom se sreće računovodstveno preduzeće ako se ukaže pri-

lika da prihvati novog klijenta kod koga bi trebalo da sprovede reviziju a otac mladog partnera revizije jeste generalni direktor i ima značajno vlasništvo u potencijalnom preduzeću klijentu.

LICA KOJA NISU KLIJENTI A IMAJU INVESTITORSKI ODNOS SA KLIJENTOM

Pretpostavimo, na primer, da partner računovodstvenog preduzeća poseduje akcije u preduzeću XX, za koje se ne vrše usluge revizije. Preduzeće YY, koje jeste klijent revizije, takođe poseduje akcije u preduzeću XX. Ovo može predstavljati povredu Pravila 101. Tumačenje 101 zabranjuje partnerima da poseduju deonice u preduzeću XX ili da imaju slične finansijske odnose ako je ulaganje preduzeća YY u preduzeće XX značajno. Ovo tumačenje definiše materijalnost investitorskih odnosa bilo kao 5% ukupne aktive preduzeća YY ili 5% eksploatacione neoporezovane dobiti, bez obzira koja definicija je više ograničena. Ova ilustracija tumačenja ostavlja malo, gotovo ni malo, prostora računovođama za prosuđivanje.

DIREKTOR ILI SLUŽBENIK U PREDUZEĆU

Ako je ovlašćeni javni računovođa član upravnog odbora ili službenik u preduzeću klijentu, njegova sposobnost da donosi nezavisne ocene tačnog prikazivanja finansijskih izveštaja može biti lako narušena. Čak iako neki ovakav položaj ne bi u stvari uticao na nezavisnost revizora, česta saradnja sa rukovodstvom i njegove odluke verovatno će uticati na način na koji bi korisnici izveštaja videli nezavisnost ovlašćenog javnog računovođe. Da bi se izbegla ova mogućnost, Pravilo 101 zabranjuje računovođama da budu direktori ili službenici preduzeća klijenta.

Tumačenje 101-1 dozvoljava računovođama da sprovedu reviziju i budu počasni direktori ili poverenici neprofitnih organizacija, kao što su dobrotvorne i religiozne organizacije, sve dok je taj položaj isključivo počasni. Ovlašćeni javni računovođa ne može da glasa niti da učestvuje u bilo kakvim upravljačkim funkcijama.

PARNICA IZMEĐU RAČUNOVODSTVENOG PREDUZEĆA I KLIJENTA

Kada postoji parnica ili namera da se pokrene parnica između računovodstvenog preduzeća i njegovog klijenta, sposobnost računovodstvenog preduzeća i klijenta da ostanu objektivni dovodi se u pitanje. Tumačenje 101-6 takvu parnicu smatra povredom Pravila 101 za reviziju koja je u toku. Na primer, ako rukovodstvo tuži računovodstveno preduzeće i prijavi grešku u prošloj reviziji, računovodstveno preduzeće se ne smatra nezavisnim za reviziju u tekućoj godini. Slično tome, ako računovodstveno preduzeće tuži rukovodstvo za prevaru ili obmanu, nezavisnost je izgubljena.

Parnica koju pokreće klijent u vezi sa poreskim ili drugim nerevizijskim uslugama, ili parnica protiv klijenta i računovodstvenog preduzeća zajedno pokrenuta od strane trećeg lica, obično ne dovodi do ugrožavanja nezavisnosti. Međutim, ključna stvar koju bi trebalo uzeti u obzir u takvim sudskim sporovima jeste mogući efekat na sposobnost rukovodstva klijenta i osoblja računovodstvenog preduzeća da ostanu objektivni i da se slobodno izjašnjavaju po tom pitanju.

KNJIGOVODSTVENE USLUGE I REVIZIJE ZA ISTOG KLIJENTA

Ako ovlašćeni javni računovođa vodi evidenciju transakcija u dnevnicima za klijenta, mesečno knjži ukupne vrednosti u glavnu knjigu, unosi korektivne stavke, i zatim vrši reviziju, postavlja se pitanje da li ovlašćeni javni računovođa može biti nezavisan u sprovođenju revizije. Tumačenje 101-3 *dozvoljava računovodstvenom preduzeću pruža knjigovodstvene usluge i da vrši reviziju za istog klijenta*. Postoje tri važna kriterijuma u tumačenju 101-3 koja revizor mora da zadovolji da bi mogao da vrši knjigovodstvene i revizorske usluge za klijenta:

- ♦ Klijent mora prihvatiti punu odgovornost za finansijske izveštaje. Klijent mora dovoljno poznavati aktivnosti preduzeća i finansijski položaj i primenjive računovodstvene principe da bi razumno mogao da prihvati takvu odgovornost, uključujući posebno tačnost ocene i prikazivanja, i adekvatnost objavljivanja. U slučaju potrebe, ovlašćeni javni računovođa mora raspraviti računovodstvene stvari sa klijentom da bi bio siguran da klijent dovoljno razume stanje stvari.
- ♦ Ovlašćeni javni računovođa ne sme da preuzme ulogu radnika ili rukovodstva koje vodi poslove preduzeća. Na primer, ovlašćeni javni računovođa neće inicirati transakcije, neće imati nadzor nad aktivom, niti će imati izvršnu vlast u korist klijenta. Klijent mora pripremiti izvorne dokumente o svim transakcijama dovoljno detaljno da može jasno da se utvrdi priroda i iznos takvih transakcija i zadrži računovodstvena kontrola nad podacima koje obrađuje ovlašćeni javni računovođa, kao što je kontrola ukupnih vrednosti i broja dokumenata.
- ♦ Ovlašćeni javni računovođa, kada vrši ispitivanje finansijskih izveštaja pripremljenih iz knjiga i evidencija koje je dotični računovođa vodio u potpunosti ili samo delimično, mora poštovati opšte prihvaćene standarde revizije. Činjenica da je ovlašćeni javni računovođa obradio ili vodio određenu evidenciju ne isključuje potrebu za sprovođenjem dovoljno testova revizije.

Prva dva uslova često je teško zadovoljiti kod manjih klijenata gde vlasnik slabo poznaje ili nije zainteresovan za računovodstvo ili obradu transakcija.

Kada su u pitanju klijenti Komisije za hartije od vrednosti i berze, *Komisija zabranjuje da knjigovodstvene i revizorske usluge vrši isto računovodstveno preduzeće*. Većinu klijenata Komisije predstavljaju veća preduzeća i ona uglavnom imaju računovodstveno osoblje. Ova zabrana, prema tome, uzrokuje mali broj poteškoća.

ANGAŽOVANJE I PLAĆANJE NAKNADA ZA REVIZIJU OD STRANE RUKOVODSTVA

Da li revizor može da bude zaista nezavisan i stvarno i formalno ako plaćanje naknade zavisi od rukovodstva preduzeća u kome se vrši revizija? Verovatno ne postoji zadovoljavajući odgovor na ovo pitanje, ali ono pokazuje koliko je teško obezbediti

potpunu nezavisnost revizora. Alternativa angažovanju revizora i plaćanju naknada od strane rukovodstva predstavljalo bi verovatno angažovanje vladinih ili kvazi-vladinih revizora. Kada se sve uzme u obzir, ostaje pod znakom pitanja da li bi funkciju revizije bolje i jeftinije obavljao javni sektor. Jedan od načina unapređenja i stvarne i formalne nezavisnosti u odnosima između ovlašćenih javnih računovođa i rukovodstva jeste korišćenje komisije za reviziju.

POMOĆ KOD ODRŽAVANJA NEZAVISNOSTI

Profesija i društvo, posebno u poslednjoj deceniji, brinu o tome da obezbede da (1) revizori zadrže nepristrasan stav kod obavljanja svog posla (stvarna nezavisnost) i da (2) korisnici revizore vide kao nezavisne (formalna nezavisnost).

ZAKONSKA ODGOVORNOST

Kazna koja sledi kada sud zaključi da računovođa nije nezavisan može biti ozbiljna, uključujući i krivično gonjenje. Sudovi su sigurno obezbedili glavne odredbe koje podstiču računovođe da ostanu nezavisni.

KOMUNIKACIJA SA PRETHODNIM REVIZORIMA

Iskaz o standardu revizije br. 7 zahteva od narednog revizora da komunicira sa prethodnim revizorom kada odlučuje da li da prihvati angažovanje. Osnovnu stvar u ovoj komunikaciji predstavlja informacija koja će revizoru pomoći da odredi da li rukovodstvo klijenta ima integritet. Na primer, naredni revizor pita prethodnog revizora za informaciju u vezi sa neslaganjima sa rukovodstvom oko računovodstvenih principa i revizijskih procedura, i razlozima za promenu revizora. Iskaz o standardima revizije br. 7 zahteva od prethodnog revizora da odgovori na zahtev narednog revizora.

FAKTORI KOJI JAČAJU NEZAVISNOST REVIZORA

Nezavisnost bi se mogla poboljšati ako:

- ◆ je revizor dovoljno obučen i stručan da može da se nosi sa tehničkim ambijentom klijenta,
- ◆ se kvalitet procesa revizije nadgleda od nekog izvan samog procesa,
- ◆ se revizor imenuje sistemom rotiranja svakih par godina kako bi se izbeglo preveliko zbližavanje sa klijentom,
- ◆ naknada za reviziju od jednog klijenta nije značajna u odnosu na revizorov ukupan prihod od izvršenih profesionalnih usluga,
- ◆ revizor ograniči davanje drugih usluga klijentu, osim usluga revizije (savetovanje uprave, saveti u vezi poreza, kompjuterske obrade itd...),i
- ◆ revizor neće biti značajno ekonomski ugrožen gubljenjem jednog klijenta.

FAKTORI KOJI UMANJUJU NEZAVISNOST:

- ♦ Revizor je akcionor ili ima direktan finansijski udeo u kompaniji klijenta.
- ♦ Revizor ima indirektan značajni finansijski udeo u kompaniji klijenta, nastao kao rezultat prava upravljanja bilo kakvom stvari ili novcem, ili nelokretnom imovinom s finansijskim udjelom u kompaniji klijenta.
- ♦ Revizor ima finansijski udeo u preduzeću koje nije klijent, ali je sa klijentom u odnosu davanja ili primanja ulaganja, ili primaoca investicija.
- ♦ Revizor ima finansijsku participaciju u zajedničkim poduhvatima klijenta;
- ♦ Revizor ima date ili uzete zajmove od kompanije klijenta, ili bilo kog direktora, ili većeg akcionara u kompaniji klijenta po povoljnim uslovima.
- ♦ Revizor ima rodbinski odnos s nekim iz uprave kompanije klijenta.
- ♦ Revizor je u partnerskom odnosu s nekim od šefova kompanije klijenta.
- ♦ Revizor je zaposlen od strane uprane, ili deluje kao deo uprave u kompaniji klijenta, ili s njim povezanom kompanijom.
- ♦ Revizor je zoposlio rodnika u kompaniji klijenta.
- ♦ Naknade koje je klijent dužan da isplati na ime izvršenih profesionalnih usluga ostanu neplaćene u dužem vremenskom periodu.
- ♦ Profesionalne usluge su ponuđene ili pružene klijentu na bazi potencijalne nadoknade.
- ♦ Revizor prihvata robu ili usluge ili neprimjerenu pažnju od kompanije klijenta.
- ♦ Kapital revizorske prakse nije u potpunosti u vlasništvu profesionalnih računovođa u javnoj praksi.

ZAKLJUČAK

Bez obzira na pravila opisana u Kodeksu profesionalne etike, najvažnije je da ovlašćeni javni računovođa održi nepristrasan odnos sa rukovodstvom i svim drugim licima koja osećaju posledice rada ovlašćenog javnog računovođe. U svakom angažovanju, uključujući ona koja obuhvataju upravljačke, savetničke i poreske usluge, ovlašćeni javni računovođa mora odbiti da podredi svoje stručno mišljenje mišljenju drugih. Iako su pritisci na njegovu objektivnost i integritet česti, dugoročni ugled profesije u finansijskoj zajednici zahteva od računovođa da pruže otpor takvim pritiscima. Ako su sukobi dovoljno veliki da kompromituju objektivnost računovođe, računovodstveno preduzeće mora da se povuče iz angažovanja.

2.7.2. Integritet i objektivnost

Profesionalni računovođa treba da bude iskren i pošten u obavljanju profesionalnih usluga. Profesionalna usluga je svaka usluga koja od profesionalnog računovođe zahteva obavljanje računovodstvenih ili s njima vezanih stručnih poslova, uključujući računovodstvo, reviziju, obračun poreskih prijava, upravljački ili bilo kakav drugi vid konsaltinga.

Princip objektivnosti, svim profesionalnim računovođama, nameće obavezu da budu fer, intelektualno poštteni i da ne podležu sukobu interesa. Profesionalne računovođe će biti izložene situacijama koje uključuju mogućnosti da se na njih vrše pritisci. Potrebno je izbegavati odnose koji omogućavaju da predrasude, pristrasnost ili uticaji drugih prevladaju objektivnost. Računovođe su dužne da osiguraju da ljudi koji rade na pružanju profesionalnih usluga poštuju princip objektivnosti.

Pravilo 102 – Integritet i objektivnost

Računovođa neće namerno pogrešno tumačiti činjenice, i kada obavlja posao javnog računovođe, uključujući pružanje poreskih i upravljačkih savetničkih usluga, neće podrediti svoje mišljenje drugima. Kod pružanja poreskih usluga, računovođa može da otkloni sumnju u korist svog klijenta sve dotle dok postoji razumna osnova za njegov položaj.

Pravilo 102 jedno je od najjasnijih u kodeksu. I objektivnost i integritet mogu se poboljšati ukoliko se slede kriterijumi koji se odnose na nezavisnost.

Kada je u pitanju integritet ona se može obezbediti na taj način što će se poštovati zahtev da profesionalni računovođa treba da bude iskren i pošten prilikom obavljanja profesionalnih usluga. Isto tako princip objektivnosti bi mogao da se sprovede u praksi zahtevom da profesionalni računovođa treba da bude pravičan i ne treba da dozvoli da podleigne predrasudama ili da bude pristrasan, ne sme da nja njega utiče sukob interesa ili drugi vidovi uticaja na njegovu objektivnost.

2.7.3. Kompetentnost i stručni standardi

Profesionalni računovođa treba da pruža usluge dužnom pažnjom, kompetentnošću i predanošću. On ima permanentnu obavezu da održava profesionalno znanje i sposobnost na visokom profesionalnom nivou, kako bi takav profesionalan odnos pružao klijentu odgovarajuće koristi.

Profesionalni računovođa, prilikom prihvatanja pružalja profesionalnih usluga, treba da bude kompetentan kako bi izvršio te usluge. Računovođe se moraju uzdržavati od prihvatanja obavljanja profesionalnih usluga za koje nisu kompetentni da ih izvrše,

osim u slučajevima kada obezbede kompetentne savete i pomoć. Pored toga, znanje, sposobnost i iskustvo trebaju biti primenjeni s razumnom pažnjom i marljivošću. Računovođa sve usluge treba da obavlja sa dužnom pažnjom, kompetentnošću i marljivošću, a ima i stalnu obavezu da profesionalno znanje i sposobnost održava na nivou neophodnom da obezbedi klijentu ili poslodavcu usluge zasnovane na savremenim dostignućima koja se primjenjuju u struci, zakonodavstvu i tehnikama.

Profesionalna kompetentnost zahtijeva visok standard opšteg obrazovanja uz specifično obrazovanje, obuku, položene relevantne stručne predmete i radno iskustvo. Kompetentnost takođe zahteva od profesionalnih računovođa da stalno prate nova dostignuća u razvoju računovodstvene profesije i usvojene programe kontrole kvaliteta.

Pravilo 201 – Opšti standardi

Računovođa će poštovati sledeće opšte standarde u skladu sa tumačenjem nadležnog tela i moraće opravdati svako odstupanje od istih.

- ♦ Profesionalna kompetentnost. Računovođa će preduzimati samo one poslove za koje se može očekivati da on ili njegovo preduzeće mogu da ih završe sa profesionalnom kompetentnošću.
- ♦ Dužna profesionalna pažnja. Računovođa će pokazivati dužnu profesionalnu pažnju pri izvršavanju svog posla.
- ♦ Planiranje i nadzor. Računovođa će na odgovarajući način planirati i nadzirati izvršenje posla.
- ♦ Dovoljni relevantni podaci. Računovođa će obezbediti dovoljno relevantnih podataka da stvori razumnu osnovu za zaključke i preporuke u vezi sa angažovanjem.
- ♦ Prognoze. Računovođa neće dozvoliti da se njegovo ime koristi u vezi sa bilo kakvim prognozama budućih transakcija na način koji može dovesti do ubeđenja da on garantuje ostvarivost datih prognoza.

Pravilo 202 – Standardi revizije

Računovođa neće dozvoliti da se njegovo ime vezuje za finansijske izveštaje na način koji ukazuje da on deluje kao nezavisan računovođa ukoliko nije poštovao primenjive opšte prihvaćene standarde revizije koje je objavio institut. Iskazi o standardima revizije koje izdaje izvršni odbor instituta za standarde revizije smatraju se, za svrhe ovog pravila, tumačenjima opšte prihvaćenih standarda revizije, i odstupanja od njih moraju se opravdati.

Pravilo 203 – Računovodstveni principi

Računovođa neće (1) iznositi mišljenje ili potvrditi da su finansijski izveštaji ili drugi finansijski podaci nekog preduzeća prikazani u skladu sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima niti će (2) izjaviti na nije upoznat sa materijalnim modifikacijama koje je potrebno uneti u izveštaje ili podatke da bi se isti uskladili sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima, ukoliko takvi izveštaji ili podaci sadrže bilo kakvo odstupanje od računovodstvenog principa koji su objavila tela imenovana od strane Saveta radi uspostavljanja takvih principa a koje ima materijalni uticaj na izveštaje ili podatke u celini. Međutim, ako izveštaji ili podaci sadrže takvo odstupanje a računovođa može pokazati da bi usled neuobičajenih okolnosti finansijski izveštaji ili podaci u suprotnom bili pogrešni, on može i dalje da sledi princip ako uspe da opiše odstupanje i moguće efekte, ukoliko ih ima, i razloge zbog kojih bi poštovanje principa dovelo do pogrešnog izveštaja.

Osnovna svrha kriterijuma za Pravila 201-203 jeste da se obezbedi podrška za Odbor za standarde revizije i Odbor za standarde finansijskog računovodstva. Na primer, obratite pažnju na to da su kriterijumi od A do D Pravila 201 zapravo duplikati opšte prihvaćenih standarda revizije. Kada izvršilac prekrši standard revizije, automatski krši i pravila ponašanja.

Tumačenja 201-202 dozvoljavaju računovođi da pripremi ili pomogne klijentu u pripremi prognoza. Međutim, potrebno je potpuno objaviti izvore korišćenih informacija, glavne pretpostavke korišćene za pripremu prognoza, i odgovornosti koje preuzima ovlašćeni javni računovođa.

Kriterijumi Iskaza o standardima za računovodstvene usluge o potencijalnim finansijskim izveštajima usklađeni su sa pravilom 201 E i tumačenjem 201-2 i mnogo su detaljniji. U nekim situacijama ovaj iskaz o standardima se ne primenjuje, i pravilo 201 E i tumačenje 201-2 predstavlja glavni izvor kojim se rukovodi ovlašćeni javni računovođa.

FINANSIJSKI IZVEŠTAJI NAD KOJIMA NIJE SPROVEDENA REVIZIJA

Tumačenje 202-1 slično je prethodnom tumačenju u vezi sa prognozama. Računovodstvenim preduzećima dozvoljeno je da budu povezani sa nerevidiranim izveštajima. Međutim, ona moraju u izveštaju navesti, u skladu sa četvrtim standardom izveštavanja, prirodu ispitivanja i stepen odgovornosti koji preuzima računovodstveno preduzeće.

Pravilo 204 – Ostali stručni standardi

Računovođa će poštovati ostale stručne standarde koje objavljuju tela imenovana od strane saveta u tu svrhu, a odstupanja od istih moraće opravdati oni koji ih ne poštuju.

Kompilacije i pregledi informacija za nedržavna preduzeća i pregledi interim informacija za državna preduzeća predstavljaju najvažnije nerevidirane izveštaje sa kojima su računovodstvena preduzeća povezana.

2.8. ODGOVORNOSTI PREMA KLIJENTU – POVERLJIVOST

Revizor mora voditi računa o tome da sve informacije koje sazna u toku svoga profesionalnog angažmana čuva na profesionalan način. O detaljima utvrđenim u postupku revizije kod konkretnog klijenta revizor ne sme da razgovara ni sa drugim revizorima ni sa osobljem klijenta. Jedina osoba, izuzev sudskih organa, kojoj revizor može poveravati odgovarajuće poverljive informacije o klijentu je neposredni rukovodilac revizije ili direktor revizorskog preduzeća.

Pravilo 301 – Poverljive informacije o klijentu

Računovođa neće objaviti poverljive informacije dobijene u toku profesionalnog angažovanja osim uz pristanak klijenta.

Ovo pravilo neće se tumačiti tako (a) da oslobodi računovođu obaveze u skladu sa pravilima 202 i 203, (b) da na bilo koji način utiče na njegovu usaglašenost sa opravdano izdatim sudskim pozivom, (c) da zabrani pregled njegove profesionalne prakse kao dela dobrovoljnog pregleda kvaliteta sa ovlašćenjem instituta ili (d) da ga spreči da odgovori na istragu koju sprovodi sektor za etiku ili sudski odbor instituta, neko pravosnažno istražno ili disciplinsko telo državnog društva ovlašćenih javnih računovođa, ili u skladu sa državnim statutima.

Članovi sektora za etiku i sudskog odbora instituta i inspektor za profesionalnu praksu sa ovlašćenjem instituta neće objaviti ni jednu poverljivu informaciju o klijentu na koju im skrenu pažnju računovođe u toku disciplinskog postupka ili do kojih dođu na neki drugi način u sprovođenju svojih službenih obaveza. Međutim, ova zabrana neće ograničiti razmenu informacija sa gore pomenutim istražnim ili disciplinskim telima.

2.8.1. Potreba za poverljivošću

Tokom ispitivanja, revizori dobijaju priličan broj informacija poverljive prirode, uključujući plate direktora, cenovnike i planove reklamiranja, i podatke o troškovima proizvodnje. Ako revizori otkriju ove informacije licima van preduzeća klijenta ili zaposlenim radnicima u klijentovom preduzeću, kojima je uobičajeno ili izričito zabranjen pristup takvim informacijama, njihov odnos sa rukovodstvom bio bi ozbiljno ugrožen, i u izuzetnim slučajevima mogao bi prouzrokovati materijalnu ili nematerijalnu štetu.

jalnu štetu klijentu. Takođe, treba imati u vidu da bi pristup zaposlenih u klijentovom preduzeću radnoj dokumentaciji dao tim zaposlenima mogućnost da izmene informacije u dokumentima. Iz ovih razloga, potrebno je povesti računa o stalnoj zaštiti radne dokumentacije.

Revizor obično radnu dokumentaciju može proslediti nekom drugom samo uz dozvolu klijenta. Ovo je slučaj čak i kada ovlašćeni javni računovođa prodaje svoj posao drugom računovodstvenom preduzeću ili je voljan da dozvoli revizoru koji ga nasleđuje da ispita radnu dokumentaciju koju je pripremio za bivšeg klijenta. Međutim, dozvola klijenta nije potrebna ako je radnu dokumentaciju potrebno priložiti na sudu ili upotrebiti kao deo dobrovoljnog programa kontrole kvaliteta zajedno sa drugim računovodstvenim preduzećima. Ukoliko je radnu dokumentaciju potrebno priložiti na sudu, potrebno je odmah o tome obavestiti klijenta. Klijent i njegov pravni savetnik možda žele da se žale sudu i traže da se opozove sudski poziv.

ČETIRI IZUZETKA OD KRITERIJUMA POVERLJIVOSTI

Kao što se navodi u drugom paragrafu pravila 301, postoje četiri izuzetka od kriterijuma poverljivosti. Sva četiri izuzetka tiču se obaveza koje su važnije od održavanja poverljivih odnosa sa klijentom.

OBAVEZE U VEZI SA STRUČNIM STANDARDIMA

Pretpostavimo da tri meseca nakon nekvalifikovanog (pozitivnog) izveštaja revizije, revizor otkrije da je u finansijskim izveštajima postojala materijalna greška. U vezi sa tim, generalni direktor preduzeća klijenta iako se slaže s tim da finansijski izveštaji sadrže materijalnu grešku, računa da poverljivost sprečava ovlašćenog javnog računovođu da bilo koga obavesti o tome. Osim toga, tumačenje 301-1 izdato je da bi se objasnilo da je odgovornost revizora da ispunjava profesionalne standarde veća od odgovornosti koja se tiče poverljivosti. (To znači da je potrebno izdati revidiran, tačan izveštaj.)

SUDSKI POZIV

Zakonski, informacija se smatra *poverljivom* ako zakonska procedura ne može od nekog lica zatražiti da objavi informacije, čak iako postoji sudski poziv. Informacije koje klijent pruži advokatu ili one koje pacijent poveri svom lekaru su poverljive. *Informacije koje računovodstveno (revizijsko) preduzeće dobije od klijenta nisu poverljive.* Prema tome, potreban je izuzetak od pravila 301 da bi se računovodstvena preduzeća uskladila sa zakonom.

Dugo već traju rasprave i neslaganja među ovlašćenim javnim računovođama, advokatima, i zakonodavcima o potrebi za poverljivom komunikacijom između ovlašćenih javnih računovođa i klijenata. Većina ovlašćenih javnih računovođa i poslovnih ljudi koji posluju s njima podržavaju zakonodavstvo koje štiti poverljivu komunikaciju.

KONTROLA KVALITETA OD KOLEGA ISTIH PO RANGU

Kada ovlašćeni javni računovođa ili računovodstveno preduzeće sprovodi kontrolu kvaliteta drugog računovodstvenog preduzeća, normalno je ispitati određene setove radne dokumentacije. Ako ovlašćenje za ovakav pregled daje nacionalni institut ovlašćenih javnih računovođa, nije potrebna dozvola za ispitivanje radne dokumentacije. Traženje dozvole od svakog klijenta moglo bi ograničiti pristup kontrolorima i predstavljalo bi nepotrebno trošenje vremena. Prirodno, svi kontrolori moraju sve dobijene informacije smatrati poverljivim i ne mogu ih koristiti u druge svrhe.

ODGOVOR NA ZAHTEV SEKTORA ZA ETIKU

Ako sudski odbor sektora etiku nacionalnog instituta za ovlašćene javne računovođe tereti računovođu za neadekvatno obavljen posao u stručnom smislu u skladu sa pravilima 201-204, članovi odbora verovatno će hteti da ispitaju radnu dokumentaciju. Izuzetak od pravila 301 sprečava računovodstveno preduzeće da onemogućujući istražiteljima pristup radnoj dokumentaciji pod izgovorom da su to poverljive informacije.

2.8.2. Odgovornosti prema klijentu – potencijalne provizije

Da bi se revizorima pomoglo da sačuvaju objektivnost kod sprovođenja revizije ili pružanja poreskih ili upravljačkih usluga, zabranjuje se zasnivanje naknada na rezultatima pruženih usluga. Na primer, pretpostavimo da je revizijskom preduzeću nušeno sklapanje ugovora sa klijentom prema kome naknada iznosi 500.000 dinara ako se izda nekvalifikovano mišljenje, a 125.000 dinara ako se izda kvalifikovano mišljenje. Ovakva ponuda mogla bi navesti revizora da izda pogrešno mišljenje i predstavlja kršenje pravila 302. Na primer, prema etičkim odlukama utvrđeno je da dolazi do kršenja pravila ako se traži naknada u svojstvu stručnog veštaka ili svedoka na osnovu procenta od rezultata, ili ako se utvrđuje naknada na osnovu procenta uštede poreskih troškova kada se podnese poreska prijava. Međutim, ovlašćeni javni računovođa može da odredi naknadu na osnovu iznosa vraćenog poreza ili plaćenog poreza ako se iznos određuje sudskim postupkom i rešenjem.

Pravilo 302 – Potencijalne provizije

Profesionalne usluge neće su nuditi ili pružati prema dogovoru po kome se neće isplatiti provizija ukoliko se ne dobije određeni nalaz ili rezultat, ili gde naknada na neki drugi način zavisi od nalaza i rezultata ovakvih usluga. Međutim, provizija računovođe može varirati u zavisnosti, na primer, od složenosti pruženih usluga.

Naknade se ne smatraju zavisnim ako su utvrđene od strane suda ili drugih javnih vlasti ili, u vezi sa porezom, ako se određuju na osnovu rezultata sudskog postupka ili nalaza vladinih agencija.

Računovodstveno preduzeće obično naknadu određuje na osnovu broja radnih sati. Članovi osoblja na različitom nivou obično dobijaju različite naknade – satnice. Međutim, u poslednje vreme, računovodstvena preduzeća sve više počinju da sklapaju ugovore o angažovanju na fiksnoj osnovi bez obzira na broj potrebnih sati. Kod nas je ovaj slučaj najčešće u primeni.

2.8.3. Odgovornosti prema kolegama

Način na koji se profesionalci odnose jedni prema drugima utiče na stav okruženja prema toj profesiji. Međusobna podrška trebalo bi da obuhvati visoko specijalizovanu pomoć u stručnih stvarima kolegama i razumno uzdržavanje od otimanja klijenata konkurentskih firmi. Trenutno ne postoje pravila ponašanja koja se tiču odgovornosti prema kolegama. Takva pravila su neophodna ali ne postoje još uvek mogućnosti za njihovo nametanje.

- ♦ *Konkurentsko nadmetanje* - Prethodno pravilo koje zabranjuje konkurentsko nadmetanje bilo je zasnovano na verovanju da bi nadmetanje moglo dovesti do preterane konkurencije i istovremenog pada kvaliteta revizije. Nadmetanje je sada uobičajena praksa ovlašćenih javnih računovođa, posebno u revizijama vladinih agencija koje zahtevaju konkurentske ponude. Ipak, nadmetanje je i dalje zabranjeno u nekim državama.
- ♦ *Ponude za zapošljavanje* - Do 1978. godine ponuda za posao radniku drugog računovodstvenog preduzeća bez prethodnog kontaktiranja dotičnog preduzeća predstavljala je kršenje pravila ponašanja. Ovo pravilo trebalo je da sačuva prijateljske odnose između konkurentskih preduzeća. Pravilo se smatralo mogućom povredom prava zaposlenih i prema tome je eliminisano.
- ♦ *Povreda tuđih interesa* - Glavni problem sa kojim se suočila profesija 1979. godine javio se kada je od računovođa zatraženo da glasaju o odbacivanju prethodnog pravila o povredi tuđih interesa koje je zabranjivalo ovlašćenom javnom računovođi da pruža profesionalne usluge preduzeću kome je usluge već pružao neki drugi ovlašćeni računovođa.

Na koji način će promene ova tri pravila uticati na javno računovodstvo? Za sada je prerano donositi konačne zaključke. Verovatno će doći do povećane konkurencije između računovodstvenih preduzeća, s tim da će neka preduzeća verovatno biti manje profitabilna. Neka preduzeća verovatno će češće menjati računovodstvena ili revizijska preduzeća da bi smanjila troškove računovodstva ili revizije. Postoji niz pogodnosti za pridošlice koji ulaze u ovu profesiju i započinju nove poslove, bar za prvih nekoliko godina. Zrelija preduzeća imaće možda manju konkurentsku prednost.

Da li će biti ugrožen kvalitet revizije? Postojeća zakonska odgovornost ovlašćenih javnih računovođa, kriterijumi kontrole kvaliteta od strane kolega, i mogućnost mešanja Komisije za berze i hartije od vrednosti i vladinih jedinica verovatno će sačuvati visok kvalitet revizije. Prema mišljenju autora, promene ovih pravila dovešće do veće konkurencije u profesiji, ali ne toliko velike da će visoko kvalitetna, efikasno vođena računovodstvena preduzeća biti značajnije oštećena. Međutim, da bi se održalo ovakvo stanje, preduzeća će morati da neprestano paze da sve veći pritisak troškova ne dovede do toga da revizori smanje dokaze ispod minimalnog nivoa.

2.8.4. Ostale odgovornosti i praksa – diskreditujuće radnje

Pravilo 501 – Diskreditujuće radnje

Član neće izvršiti ni jednu radnju koja može diskreditovati profesiju.

Diskreditujuća radnja nije precizno definisana u pravilima, tumačenjima, i odlukama (ne postoje odluke koje se tiču diskreditujućih radnji). Postoje tri tumačenja. Međutim, osim prvog, svi ostali su takođe nejasni. Ova tri tumačenja mogu se sažeti na sledeći način:

Diskreditujućom radnjom smatra se zadržavanje klijentove dokumentacije posle zahteva za njenim vraćanjem. Pretpostavimo, na primer, da rukovodstvo nije platilo naknadu za reviziju i partneri računovodstvenog preduzeća odbiju da vrate dokumentaciju koja je vlasništvo klijenta. U tom slučaju partner krši pravilo 501.

Računovodstveno preduzeće ne sme da pravi diskriminaciju na osnovu rase, boje kože, veroispovesti, pola, starosne dobi, ili nacionalne pripadnosti.

Ako računovođa pristane da izvrši reviziju vladine agencije koja zahteva procedure revizije koje se razlikuju od opšte prihvaćenih standarda revizije, obavezno se moraju slediti i procedure vladine agencije i opšte prihvaćeni standardi revizije ukoliko u izveštaju revizije ne stoji drugačije.

Da li neumerena konzumacija alkohola, grubo ponašanje, ili druge radnje koje bi mnogi ljudi smatrali neprofesionalnim čine diskreditujuće radnje? Verovatno ne. Ono što čini profesionalno ponašanje i dalje predstavlja odgovornost svakog profesionalca.

2.8.5. Ostale odgovornosti i praksa – oglašavanje i drugi oblici reklamiranja

Ubeđivanje se sastoji od različitih sredstava koje računovodstvena preduzeća koriste da bi pridobila nove klijente, pored prihvatanja novih klijenata koji se sami obrate preduzeću. Primeri obuhvataju izvođenje potencijalnih klijenata na ručak da bi im se objasnile usluge ovlašćenog javnog računovođe, seminare u vezi sa promenama trenutnog poreskog zakona, i oglašavanje u poslovnom telefonskom imeniku. Poslednji primer predstavlja oglašavanje, koje je samo jedan od načina traženja novih klijenata. Oglašavanje podrazumeva upotrebu različitih medija, kao što su časopisi i radio, koje za cilj ima prenošenje povoljnih informacija o uslugama koje nudi računovodstveno preduzeće.

Pravilo 502 – Oglašavanje i drugi oblici reklamiranja

Računovođa neće tražiti nove klijente oglašavanjem ili na neki drugi način koji je lažan, prevarantski, ili obmanjivački. Zabranjuje se traženje novih klijenata pomoću prinude, prevarne, ili uznemiravanja.

Tumačenje 502 – 1 – Informativno oglašavanje

Informativno i objektivno oglašavanje je dozvoljeno. Tako oglašavanje trebalo bi biti u okviru dobrog ukusa i profesionalnog dostojanstva. Ne postoje druga ograničenja u pogledu vrste medija za oglašavanje, frekvencije, mesta, veličine, vrste umetničkog dizajna ili stila. Neki primeri informativnog i objektivnog sadržaja predstavljaju:

1. informacije o računovođi i njegovom preduzeću, kao što su:
 - a. imena, adrese, brojevi telefona, broj partnera, deoničara ili radnika, radno vreme, poznavanje stranih jezika, i datum osnivanja preduzeća;
 - b. usluge i cene usluga, uključujući satnice i fiksne cene;
 - c. obrazovanje i profesionalni uspeh, uključujući datum i mesto svedočanstava, škole, datum diplomiranja, stručnu spremu, i članstvo u profesionalnim udruženjima.
2. izjave o politici ili položaju računovođe ili njegovog preduzeća u vezi sa praksom javnog računovodstva ili u vezi sa javnim interesom.

Tumačenje 502 – 2– lažne, prevarantske i obmanjivačke radnje

Oglašavanje ili neki drugi oblici traženja novih klijenata koji su lažni, prevarantski ili obmanjivački nisu u javnom interesu i zabranjeni su. Takve radnje obuhvataju:

1. navođenje na lažna ili neopravdana očekivanja ili povoljne rezultate;
2. nagoveštavanje mogućnosti uticaja na bilo koji sud, regulativnu organizaciju, ili slično telo ili činovnika;
3. radnje koje se sastoje od pohvalnih izjava o sebi koje se ne temelje na činjenicama koje se mogu proveriti;
4. radnje kojima vrše poređenja sa drugim ovlašćenim javnim računovođama koja se ne temelje na činjenicama koje se mogu proveriti;
5. radnje koje sadrže pismene pohvalnice ili potvrde;
6. radnje kojima se sugerise da će određene profesionalne usluge u tekućem ili budućem periodu biti izvršene po navedenoj ceni, proračunatoj ceni, ili cenovnoj skali kada je verovatno da će takve cene biti značajno uvećane a potencijalnom klijentu nije skrenuta pažnja na takvu mogućnost;
7. radnje koje sadrže druge prikaze koji bi razumnoj osobi naveli na pogrešno razumevanje ili je obmanuli.

Do 1978. godine, svaki oblik oglašavanja bio je zabranjen. Sada je prihvatljivo svako oglašavanje koje nije *lažno, prevarantsko, i obmanjivačko*. Ova promena pravila ponašanja slična je promenama u drugim profesijama. Oglašavanje je sada dozvoljeno gotovo u svim profesijama.

Iako je oglašavanje dozvoljeno, sledeća dva tumačenja postavljaju neka ograničenja u vezi sa informativnim oglašavanjem, lažnim, prevarantskim, ili obmanjivačkim radnjama.

Da li će se ovlašćene javne računovođe mnogo oglašavati? Samo vreme može dati pravi odgovor. Neka veća preduzeća već su se institucionalno oglašavala. Ova vrsta oglašavanja informiše čitaoce i slušaoce o nekim aspektima profesije, kao što su nezavisnost, stalno usavršavanje, i kvalifikacije računovođa.

Pitanje je da li će većina ovlašćenih javnih računovođa imati koristi od oglašavanja. Većina većih preduzeća suviše je sofisticirana da bi na njih uticale informacije koje se mogu preneti oglašavanjem. Sve veći broj preduzeća već nekoliko godina traže detaljnije ponude od računovodstvenih preduzeća.

Najviše koristi od oglašavanja verovatno imaju manja računovodstvena preduzeća koja se trenutno takmiče sa neovlašćenim javnim računovođama u pripremi pojedinačnih poreskih prijava i pružanju knjigovodstvenih usluga. Neovlašćene javne računovođe oglašavaju se intenzivno mnogo godina. Lako je zamisliti efektivno oglašavanje koje za cilj ima da ubedi profesionalce i manje firme u to da je bolje da ovlašćeni javni računovođa za njih obavlja računovodstvene i poreske usluge.

Traženje klijenata na način drugačiji od oglašavanja predstavlja mnogo veći problem za većinu računovođa kao način na koji je moguće izgubiti klijente u korist drugih računovodstvenih preduzeća. Ograničenja u pogledu traženja klijenata svode se na prinudu, prevaru, ili uznemiravanje, što konkurentskim preduzećima omogućava široko polje delovanja. Na primer, ako računovodstveno preduzeće vrši reviziju po uobičajenoj ceni a konkurentsko preduzeće nudi istu reviziju za duplo manju cenu, verovatnoća da ćete izgubiti klijenta je velika. Jednu od posledica odbacivanja većine ograničenja u pogledu traženja novih klijenata predstavlja veća briga većine računovodstvenih preduzeća o pružanju kvalitetnih usluga i održavanju dobrih veza sa rukovodstvom. Ovo smanjuje ranjivost u vezi sa gubitkom klijenata u korist konkurentskih preduzeća.

2.8.6. Ostale odgovornosti i praksa – provizije

Pravilo 503 – Provizija

Računovođa neće plaćati proviziju da bi osvojio klijenta, niti će prihvatiti proviziju za upućivanje klijenta na proizvode i usluge drugih. Ovo pravilo ne zabranjuje plaćanja za kupovinu računovodstvene prakse ili isplatu penzija licima prethodno angažovanim na poslovima javnog računovodstva ili isplate njihovim naslednicima ili agentima.

Razlog zbog koga se zabranjuje isplata provizija kod osvajanja klijenata jeste napor da se spreči preterana agresivnost u ovoj oblasti preko ponude “provizije za pronalazak ili dobijanje - donošenje posla” osoblju, bankama, ili drugim licima na položaju na kom mogu da pomognu nekom preduzeću da proširi svoje poslovanje. Ovo pravilo ima za cilj da spreči ovlašćene javne računovođe da traže naknadu za nešto što ne predstavlja pružene usluge. Slično tome, tumačenje 503-1 dozvoljava računovodstvenom preduzeću da traži naknadu od drugog računovodstvenog preduzeća za upućeni posao *samo u onom obimu* u kome je dotično preduzeće zapravo pružilo usluge.

2.8.7. Ostale odgovornosti i praksa – nekompatibilna zanimanja

Pravilo 504 – Nekompatibilna zanimanja

Računovođa koji obavlja poslove javnog računovodstva neće istovremeno biti angažovan na poslovima koji bi doveli do sukoba interesa pri pružanju profesionalnih usluga.

Za sada ne postoje tumačenja i etičke odluke koje se tiču nekompatibilnih zanimanja. Ovi pojmovi naglašavaju da pojedine okolnosti određuju da li neka situacija predstavlja kršenje pravila 504. Na primer, sigurno bi bila povreda ili sukob interesa ako bi:

- ♦ revizor obavio procenu imovine i reviziju iste godine istom klijentu, i
- ♦ revizor obavljao knjigovodstvene poslove i reviziju iste godine istom klijentu.

Ali je suptilniji sukob interesa ako bi isto preduzeće bilo u ulozi revizora i pravnog savetnika za istog klijenta. Pravni savetnik je odgovoran za zaštitu klijentovih pravnih interesa, dok revizor mora biti nepristrasan. Često se dešava da računovodstvena preduzeća angažuju advokate koji su istovremeno i ovlašćene javne računovođe, posebno u poreskim sektorima. Položaj advokata odgovora većini poreskih situacija, ali čak i tada to lice obično nastupa kao računovođa, a ne kao pravni savetnik.

2.8.8. Ostale odgovornosti i praksa – oblik prakse i ime

Pravilo 505 – Oblik prakse i ime

Računovođa može da obavlja poslove javnog računovodstva, bilo kao vlasnik ili zaposleni, samo kao vlasnik, partner, ili profesionalna korporacija čije osobine su usklađene sa odlukama saveta.

Računovođa neće obavljati posao pod imenom preduzeća koje obuhvata izmišljeno ime, ukazuje na specijalizaciju ili navodi na pogrešan zaključak o vrsti organizacije (vlasništvo, partnerski odnos, ili korporacija). Međutim, imena jednog ili više prošlih partnera ili deoničara mogu biti uključena u naziv partnerskog preduzeća ili korporacije naslednika. Osim toga, partner koji preživi smrt ili povlačenje svih ostalih partnera može nastaviti da obavlja posao pod partnerskim nazivom dve godine pošto postane samostalan.

Preduzeće se ne može nazvat ili navesti i "članom Američkog instituta ovlašćenih javnih računovođa" ukoliko njegovi partneri ili deoničari nisu članovi instituta.

Pravilo 505 dozvoljava računovođama da se organizuju i na bazi vlasništva, partnerstva ili profesionalne korporacije. Postoji nekoliko ograničenja u pogledu naziva i vlasništva računovodstvenih preduzeća. Na primer, naziv Kvalitetno revizorsko preduzeće krši kriterijum po kome se mogu koristiti samo imena ljudi. Naziv, na primer: "Stanišić & Stanojević", ovlašćene javne računovođe, je prihvatljiv ako su oba partnera kvalifikovana za poslove ovlašćenog javnog računovođe u trenutku kada je partnersko preduzeće osnovano.

U suštini, ova odluka traži da profesionalne korporacije ispunjavaju uslove za partnerska i vlasnička preduzeća. Na primer, akcije u profesionalnoj korporaciji mogu posedovati samo lica koja su ovlašćene javne računovođe i kvalifikovani za taj posao; deoničari, direktori, i službenici moraju poštovati kriterijume Etičkog kodeksa; u nazivu preduzeća moraju da stoje samo stvarna imena. Suštinska razlika između profesionalnih i poslovnih korporacija jeste u tome što deoničari u profesionalnim korporacijama pojedinačno odgovaraju u parnicama protiv dotičnog računovodstvenog preduzeća.

Tumačenje 505-1 zabranjuje računovođama u javnoj praksi da imaju ikakav interes u komercijalnoj računovodstvenoj korporaciji ako je (1) vlasništvo od materijalnog značaja za korporaciju ili ako (2) računovođa nije i investitor. Tumačenje 505-2 dozvoljava računovođama da posluju nudeći iste usluge koje nude i računovodstvena preduzeća ako poštuju sva pravila ponašanja u poslovanju. Na primer, ovlašćeni javni računovođa koji radi za neko računovodstveno preduzeće može takođe biti i partner u preduzeću za upravljački konsalting, s tim da konsultantsko preduzeće mora da poštuje sva pravila ponašanja nacionalnog instituta ovlašćenih javnih računovođa.

2.9 PITANJA

1. Šta je etika?
2. Koji etički principi obuhvataju karakteristike koje društvo smatra dobrim moralnim ponašanjem?
3. Šta je glavna karakteristika nezavisnog javnog računovođe?
4. Koji su to osnovni principi koje računovođa mora poštovati da bi postigao ciljeve računovodstvene profesije, prema IFAC-ovim etičkim smernicama?
5. Povjerljive informacije klijenta se generalno mogu objaviti samo uz dozvolu klijenta. Koje su izuzeci tog pravila?
6. Može li računovođa tvrditi da su poreske prijave koje on pripremi, uvek prihvatljive poreskim vlastima? Zašto?
7. Ukratko, navedite ograničenja u pogledu publiciteta prihvatljivog za javne računovođe.
8. Kakva je razlika između suštinske i pojavnne nezavisnosti?
9. Navedite neke oblike finansijske veze sa klijentom koja bi mogla uticati pa nezavisnost.
10. Kakva je razlika između direktnog i indirektnog finansijskog interesa? Objasnite na koji način računovođa može imati indirektan finansijski interes u kompaniji u kojoj obavlja reviziju.
11. Može li član porodice ugroziti nezavisnost? Objasnite.
12. Da li bi dobitak velikog postotka ukupnih naknada za izvršene profesionalne usluge od jednog konkretnog klijenta, narušio nezavisnost računovođe koji obavlja javnu praksu? Koje su okolnosti pod kojima je to dopustivo, ili nije dopustivo?
13. Šta su potencijalne naknade za profesionalne usluge? Dajte dva primera i objasnite zašto javni računovođa treba, ili ne treba da ih primi.
14. Ako računovođa drži novčane iznose klijenata, pod kojim uslovima on može dizati novac s tog računa i u kom iznosu?



3.

INTERNA KONTROLA





3.1 CILJEVI UČENJA

Svrha izučavanja ovog poglavlja je da posle proučavanja budete u stanju da:

1. Razumete osnovnu definiciju interne kontrole.
2. Znate razliku između administrativnih i računovodstvenih kontrola.
3. Shvatite na koje načine interne kontrole obezbeđuju razumno uverenje.
4. Razlikujete pojedine vrste komponenti interne kontrole.
5. Opišete faktore koji doprinose uspešnom kontrolnom okruženju.
6. Procenite kako su ciljevi povezani sa procenom rizika.
7. Razlikujete glavne vrste kontrolnih aktivnosti.
8. Objasnite efekte/uticaje informacionog i komunikacionog sistema na sistem interne kontrole.
9. Demonstrirate kako se računovodstveni sistem uklapa u sistem interne kontrole.
10. Navedete kontrole vezane za monitoring.

Kada se u svakodnevnom životu pomene pojam interne kontrole mnogi će i nesvesno odmah da pomisle na knjigovodstvo i potrebu da se poslovne evidencije i polaganje računa obave na pravi način u skladu sa pozitivnim propisima. Međutim, interna kontrola je veoma bitna za menadžment preduzeća a za njeno dobro obavljanje zainteresovani su i revizori, i poverioci i država i vlasnici i još mnogo drugih lica. Zbog izuzetno velikog značaja interne kontrole za poslovanje preduzeća i za reviziju ovo poglavlje biće posvećeno razmatranju definicije, mesta uloge i značaja interne kontrole.

3.2 DEFINICIJA INTERNE KONTROLE

Od niza definicija interne kontrole verovatno je najpotpunija definicija Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO) je: "Interna kontrola je proces, ustanovljen i sproveden od strane upravnog odbora preduzeća, uprave i drugog osoblja, a cilj mu je da obezbedi razumno uverenje vezano za postizanje ciljeva u sledećim kategorijama: efikasnost i uspešnost poslovanja, pouzdanost finansijskog izveštavanja, saglasnost sa postojećim zakonima i propisima i zaštita imovine od neovlašćenog prisvajanja, korišćenja ili otuđenja."⁴

4 Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), Chapter 1. Definition, Internal Control – Integrated Framework, American Institute of Certified Accountants, Jersey City, New Jersey, 1992. godine strane 9.

Suštinu definicije interne kontrole čine sledeće kategorije:

- ♦ Proces – interna kontrola nije pojedinačni poslovni događaj ili poduhvat. Ona je jedan kontinuelan proces koji teče svakodnevno.
- ♦ Upravni odbor – je organ koji najčešće uspostavlja internu kontrolu. Iz toga se jasno zapaža da je interna kontrola pod ingerencijama menadžmenta kojemu služi i podnosi izveštaje.
- ♦ Razumno uveravanje – je tvrđenje koje može da se potvrdi i proveriti. U pravom smislu u svakodnevnom poslovanju je nemoguće imati povodom bilo čega apsolutna tvrđenja. To bi bilo nerazumno i nerealno. Ljudski um i sposobnosti su ograničeni i nije moguće biti u potpunosti siguran u buduća kretanja. Neizvesnost je ljudska sudbina u životu i biznisu.
- ♦ Postizanje ciljeva – Svrha uspostavljanja i postojanja interne kontrole je da pomogne menadžmentu u ostvarivanju ciljeva uspešnosti, efikasnosti i drugih proklamovanih ciljeva od strane menadžmenta. Menadžment preuzima odgovornost prema vlasnicima za uspešno i efikasno poslovanje. Ono iz tih razloga formira internu kontrolu koja treba da budu produžene oči i uši menadžmenta da bi menadžment bio siguran da se poslovne aktivnosti odvijaju u skladu sa proklamovanim poslovnim ciljevima i politikom.

3.3 ZNAČAJ INTERNE KONTROLE

Iz prethodne definicije je moguće zapaziti da značaj interne kontrole proističe iz činjenice da ona pomaže menadžmentu u ostvarivanju proklamovanih poslovnih ciljeva i politika poslovanja. Ti ciljevi mogu biti višestruki i različiti od preduzeća do preduzeća. Pa ipak, najčešće se kao ciljevi pominju:

- ♦ profitabilnost,
- ♦ sprečavanje nastajanja gubitaka,
- ♦ sprečavanje pronevera i zloupotreba,
- ♦ sprovođenje budžeta, itd...

Značaj interne kontrole ogleda se i u tome što ona utiče na realnije i pouzdanije finansijsko izveštavanje. Sistem interne kontrole preduzeća se sastoji od skupa specifičnih politika i procedura koje su tako koncipirane da se menadžmentu pruži razumno uverenje da će kratkoročni i dugoročni ciljevi koje ono smatra bitnim za preduzeće, biti ispunjeni.

Definicija ISA 400, je:

“Sistem interne kontrole podrazumeva sve politike i postupke (interne kontrole) koje je usvojila uprava nekog preduzeća kako bi joj pomogli u postizanju cilja uprave

vezanog za obezbeđenje, koliko je to praktično moguće, redovnog i efikasnog obavljanja njenog poslovanja, uključujući poštovanje politika uprave, zaštitu sredstava, sprečavanje prevare i greške, tačnost i kompletnost računovodstvenih evidencija i blagovremenu pripremu pouzdanih finansijskih informacija.”

Sve ciljeve uprave možemo svrstati u tri osnovne grupe:

- ♦ Efikasno poslovanje – zahtev koji se postavlja pred internu kontrolu odnosi se na obezbeđenje korektnih uslova poslovanja, procesa i poslovnih aktivnosti koji će sprečiti neracionalno trošenje., gubitke, pronevere, provere, itd... Na taj način se sprečava nastajanje troškova koji nisu potrebni pa je to važna premisa uspešnog poslovanja.
- ♦ Realno i pouzdano finansijsko izvještavanje – zahteva od interne kontrole da sprečava da se neki poslovni događaji dese a da se o tome ne formira dokumentacija i potom adekvatno tretira u knjigovodstvu. Nadalje sprečava da se nešto proda a ne fakturiše, ili, da se ne preduzmu neophodni postupci da se naplate potraživanja i zaštite interesi preduzeća i njihovih poverilaca i vlasnika. Svakodnevnim vršenjem svojih aktivnosti interna kontrola obezbeđuje da će svi izveštaji o poslovanju biti što realnija slika stvarnih dešavanja.
- ♦ Usklađenost – je zahtev da se poslovanje uskladi za pozitivnim zakonima, propisima, standardima, dogovorenim politikama i svim onim obrascima ponašanja koji te procese čine legalnim i društveno prihvatljivim. Interna kontrola ima zadatak da svakodnevno u svim sferama poslovanja brine o usklađenosti poslovanja preduzeća.
- ♦ Internu kontrolu ne sprovode samo interni kontrolori profesionalci. Nju treba da sprovode svim obavljajući svoje svakodnevne poslove i to veoma često i nesvesno. Takav sistem interne kontrole je najbolji jer prožima sve, svi kontrolišu, i svi su kontrolisani.

3.4 RAZLIČITE VRSTE INTERNE KONTROLE: ADMINISTRATIVNE I RAČUNOVODSTVENE KONTROLE

U preduzećima se interne kontrole najčešće mogu svrstati u dve grupe:

- ♦ administrativne , i
- ♦ računovodstvene.

Administrativne kontrole se odnose na funkcionisanje poslovnog sistema u neracunovodstvenom područjima:

- ♦ poštovanje pozitivnih zakonskih propisa,
- ♦ poštovanje statuta,

- ♦ poštovanje pravilnika,
- ♦ poslovanje po odlukama organa upravljanja,
- ♦ područje prava zaposlenih, itd....

i one imaju veze sa revizijom poslovanja i revizijom usklađenosti. Za razliku od njih računovodstvene kontrole prevashodno se odnose na zaštitu sredstava i pružanja uverenja da su finansijski izveštaji i računovodstveni sistem pouzdani. Interne računovodstvene kontrole imaju veze sa statutarnom revizijom i internom revizijom.

Nezavisnog, dakle, eksternog revizora pre svega interesuju računovodstvene kontrole koje direktno i bitno utiču na pouzdanost finansijskih izveštaja. Računovodstvena kontrola je okrenuta prevenciji nastajanja nezakonitih, nepravilnih, neprihvatljivih i nemoralnih postupaka kojima bi se ugrozila imovina, kapital i imidž preduzeća. Njena funkcija pored ostalog je da pruži uveravanja:

- ♦ da se poslovne transakcije obavljaju sa usvojenom politikom i u skladu sa propisima;
- ♦ da se transakcije evidentiraju u skladu sa Međunarodnim računovodstvenim standardima (MRS), ili drugim primjenjivim pravilima ili propisima da bi se time finansijski izveštaji učinili realnim i tačnim a da bi se zaštitila sredstva i kapital vlasnika,
- ♦ da se sredstva koriste prema usvojenoj politici;
- ♦ da su prevenirane zloupotrebe u vezi sa sredstvima i ovlašćenjima, itd...

Interna računovodstvena kontrola se često poistovećuje sa finansijskom kontrolom. Međutim ona je šira po svome delokrugu i značaju. Interna računovodstvena kontrola se može definisati kao kompletan i kompleksan sistem kontrola, finansijskih, formalnih, računskih, suštinskih i drugih, usmerenih da budu u funkciji razumnog uverenja o efikasnosti i uspešnosti poslovanja, internoj finansijskoj kontroli i usklađenosti sa zakonima i propisima, te zaštiti sredstava od neovlašćene upotrebe ili otuđenja; i pravilnom i urednom vođenju knjigovodstvenih evidencija i pouzdanosti finansijskih informacija koje se formiraju u preduzeću i koriste za poslovno informisanje i odlučivanje.

3.5 KOMPONENTE INTERNE KONTROLE

Interna kontrola je sistem koji se sastoji od više komponenti. Klasičan model bi se sastojao od pet elemenata:

- ♦ kontrolno okruženje,
- ♦ procena rizika,

- ♦ kontrolne aktivnosti,
- ♦ informacija i komunikacija, i
- ♦ nadgledanje i praćenje.

7.5.1. Kontrolno okruženje

Osnova svakog poslovnog sistema su ljudski resursi, proizvodi, tehnologija i drugi entiteti. Svakako najbitniji faktor je čovek. Skupina ljudi u preduzeću ima svoje radne navike, odnose u poslovanju, shvatanje i odnos prema internoj kontroli. Ako je menadžment posvećen temeljitom sprovođenju zakonitosti i sistema vrednosti koji su zasnovani na korektnim i fer odnosima u svim sferama poslovanja onda se stvaraju prave pretpostavke za sprovođenje sistema kontrole u preduzeću na nivou koji će revizora uveriti da postoje polazni kontrolni preduslovi za ispravno poslovanje i finansijsko izveštavanje. Odnos rukovodstva prema internoj kontroli slediće svi preostali organi i pojedinci u preduzeću.

U preduzeću u kojem uprava internoj kontroli ne daje pravi status nije logično očekivati ni da pojedinci imaju bitno dugačiji odnos i pristup. Ako zaposleni u preduzeću imaju osećaj da interna kontrola nije važna za menadžment, ona ni njima neće biti bitna.

Struktura interne kontrole⁵

Komponente	Opis komponente	Daljnja podela (ako je primjenljiva)
Kontrolno okruženje	Aktivnosti, politike i postupci koji odražavaju odnos najviše rukovodne strukture, direktora i vlasnika preduzeća vezano za kontrole i njihov značaj,	Podkomponente kontrolnog okruženja: <ul style="list-style-type: none"> ♦ integritet i etičke vrijednosti, ♦ privrženost kompetentnosti, ♦ filozofija i stil rada uprave, ♦ organizaciona struktura ♦ upravni odbor ili revizorska komisija, ♦ dodela/rospodela ♦ ovlašćenja/nadležnosti i odgovornosti, ♦ kadrovska i poslovna politika.

5 Preuzeto iz Rick Hayes, Arnold Schilder, Roger Dassen i Philip Walage: Principles of Auditing, An international perspective, McGraw-Hill Publishing Company, 1999. godine

Komponente	Opis komponente	Daljnja podela (ako je primjenljiva)
Procena rizika od strane uprave	Identifikacija i analiza rizika relevantnih za pripremu finansijskih izvještaja u skladu sa GAAP-om ⁶ .	Izjave uprave koje moraju biti zadovoljene: <ul style="list-style-type: none"> ◆ postojanje i pojava ◆ kompletnost, ◆ vrednovanje ili alokacija, ◆ provo i obaveze, ◆ prezentacija i objavljivanje,
Računovodstveni informacijski i komunikacioni sistem	Metode koje se koriste za identifikovanje, sakupljanje/sastavljanje, klasifikovanje, evidentiranje i izveštavanje o transakcijama preduzeća i održavanje odgovornosti prema za njih vezanim sredstvima/ imovini.	Ciljevi revizije koji moraju biti zadovoljeni vezano za transakcije: <ul style="list-style-type: none"> ◆ postojanje, ◆ kompletnost, ◆ tačnost ◆ svojina ◆ klasifikacija, ◆ vremenski raspored knjiženje i sumiranje.
Kontrolne aktivnosti	Politike i procedure koje je ustanovila uprava da bi postigla svoje ciljeve za finansijsko izveštavanje.	Kategorije kontrolnih aktivnosti: <ul style="list-style-type: none"> ◆ adekvatno razdvajanje dužnosti, ◆ pravilno odobravanje transakcija i aktivnosti, ◆ adekvatna dokumentacija i evidencije, ◆ fizička kontrola sredstava i evidencija, ◆ nezavisne provjere uspešnosti funkcionisanja.
Praćenje	Stalna i povremena procena efikasnosti organizacije i provođenja sistema interne kontrole koju vrši uprava, kako bi utvrdila, da li ona funkcioniše kako je predviđeno i da bi bila, po potrebi modifikovana radi, boljeg funkcionisanja.	Nije primenljiva

ISA 400 propisuje:

“Revizor treba da dođe do saznanja o kontrolnom okruženju koja su dovoljna da može proceniti ponašanje, stepen motivacije i aktivnosti direktora i uprave, vezanih za provođenje internih kontrola i njihov značaj u preduzeću. “

Kontrolno okruženje u preduzeću opredeljuje niz faktora. To su pre svega:

- ◆ odnos prema integritetu i etičkim vrednostima,
- ◆ odnos prema kompetentnosti i kvalitetu,
- ◆ funkcionisanje upravnog odbora,
- ◆ stil rukovođenja,
- ◆ adekvatna organizaciona struktura,
- ◆ sistem ovlašćenja i odgovornosti,
- ◆ kadrovska i poslovna politika.

ODNOS PREMA INTEGRITETU I ETIČKIM VREDNOSTIMA

Odnos prema integritetu ličnosti i etičkim vrednostima je gornja granica za delovanje sistema internih kontrola. Ako je ovaj odnos nisko postavljan onda nije za očekivati efikasnost interne kontrole. Da bi interna kontrola dobro funkcionisala pretpostavka za to je da se poštuju etičke norme i da se odnosi u preduzeću zasnivaju na njima. U preduzeću u kojem je definisan moralni kodeks i kada je on svima jasan i kada se dosledno primenjuje na svim nivoima postoji odlično kontrolno okruženje. U takvim uslovima, dakle postoje prave pretpostavke za funkcionisanje interne kontrole i za preventivno sprečavanje nastajanja pronevera, nezakonitog poslovanja i drugih neuobičajenih pojava.

Podsticaji za nemoralno ponašanje mogu da se pojave u:

- ◆ politici visokih i nerealnih normi,
- ◆ nejasnim politikama bonusa,
- ◆ neumerenom insistiranju da zarada zavisi od učinka koji neće ili ne može adekvatno kontrolisati,
- ◆ neefikasnoj kontroli,
- ◆ neadekvatnom sistemu kažnjavanja za neprihvatljivo ponašanje,
- ◆ lošoj upravljačkoj vidljivosti svih segmenata poslovanja, itd...

Uprava je zadužena da pravi ambijent za normalno poslovanje u kojem se promovise i neguje kult etičkih vrednosti i poštenja. Ako je uprava odlučna da stvori takav ambijent ona ga može provesti. U suprotnom uprava može stvoriti indirektno ambijent za nastajanje nedozvoljenih radnji, pronevera, krađa i malverzacija time što neće promovisati i primenjivati odgovarajući moralni kodeks ponašanja u svim sferama poslovanja.

6 GAAP predstavlja skraćenicu od Opšte prihvaćenih računovodstvenih principa koji se svake godine objavljuju kako bi poslovni ljudi širom sveta imali uslove da računovodstveno isto tretiraju iste poslovne transakcije i njihove manifestacije na sredstva, obaveze, kapital, rashode i prihode.

ODNOS PREMA KOMPETENTNOSTI I KVALITETU

Politika odnosa prema stručnosti i sposobnosti je jedna od bitnih pretpostavki za uspostavljanje pravog kontrolnog ambijenta. Ako se u nekom preduzeću otvoreno proklamuje i podržava kult kvaliteta i stručnosti onda će svi pojedinci imati jasne smernice za svoje ponašanje i za svoju ulogu u preduzeću. Kompetentnost je znanje i sposobnost koji su pretpostavka za uspešno obavljanje nekog posla. Za svaki posao uprava treba da utvrdi nivoe stručnosti, potrebno znanje, iskustvo i inteligenciju, i da poštuje to pri angažovanju i imenovanju zaposlenih.

U suprotnom ako pored ta dva kriterija uslovi za napredovanje budu i neki drugi kriteriji koji su u načelu neprihvatljivi zbog nejasnih pravila mnogi zaposleni mogu pokušati da svoje nedostatke u stručnosti i poslovnom kvalitetu probaju kompenzovati nekim drugim društveno i poslovno neprihvatljivim oblicima ponašanja.

FUNKCIONISANJE UPRAVNOG ODBORA

Upravni odbor, pored ostalih obaveza, nadgleda i kontroliše rad menadžmenta. U većim preduzećima treba da egzistira i telo (organ) za reviziju i kontrolu koje radi posebno za upravni odbor i skupštinu akcionara. To telo bi trebalo biti nezavisno u odnosu na menadžment i služiti kao dodatna garancija za uspostavljanje poželjnog kontrolnog ambijenta.

Upravni odbor koji je aktivan i ima ambiciju da uspešno obavlja svoje obaveze preduzeće sve neophodne mere da se uspostave prave relacije u preduzeću između raznih organa i tela i da rad upravnog odbora krasi:

- ◆ nezavisnost u radu članova upravnog odbora od bilo koga sem skupštine vlasnika koji ih imenuju i za čije interese rade,
- ◆ čestitost, poštenje i lični autoritet svakog člana upravnog odbora u svakom trenutku i situaciji,
- ◆ javnost u radu,
- ◆ princip jasnih zaduženja i odgovornosti za izvršenje svakog pojedinca, itd...

Članovi upravnog odbora svojim neposrednim, ličnim i kolektivnim, primerom treba da uveravaju sve zaposlene da su maksimalno okrenuti podizanju efikasnosti, efektivnosti, i ekonomičnosti i da za ostvarenje tih principa stvaraju adekvatan kontrolni ambijent.

STIL RUKOVOĐENJA

Lični odnos rukovodstva prema svom radu i obavezama, prema saradnicima i poslovnim aktivnostima je jasan signal zaposlenim kako da se ponašaju. Ako rukovodioci ne poštuju kontrolu svi u hijerarhiji ispod njih nastoje da zaobiđu usvojena pravila ponašanja.

Veoma bitna komponenta stila rukovođenja je odnos rukovodstva prema finansijskom izveštavanju, informacionom sistemu i osoblju koji su angažovani na tim poslovima. Ako se proklamuje dobar odnos prema kontroli, računovodstvu, informacionom sistemu, finansijskom izveštavanju a na poslove kontrolora određuju zaposleni pred penzijom ili nedovoljno marljivim ljudima jasno je da se radi o licemerju.

Ili, još drastičniji slučajevi kada rukovodstvo stimuliše lice odgovorno za finansijsko izveštavanje preko granice prihvatljivog. To ne stvara dobro poslovno okruženje.

FAKTORI ZA OCENU KONTROLNOG OKRUŽENJA (INTERNAL CONTROL ENVIRONMENT)⁷

U postupku ocenjivanja da li postoji pozitivno kontrolno okruženje revizor treba da razmotri sve naredne faktore:

Integritet i etičke vrijednosti

- ♦ Postojanje i primena kodeksa ponašanja i drugih politika koje se odnose na prihvatljivu poslovnu praksu, sukobe interesa, ili očekivane standarde etičkog i moralnog ponašanja.
- ♦ Postupanje sa zaposlenima i odnos prema zaposlenima, kupcima, ulagačima, kreditorima, osiguravajućim društvima, konkurentima, revizorima, itd. (na primer, da li uprava vodi poslovanje na visokom etičkom nivou i insistira da i ostali to čine, ili etičkim pitanjima pridaje malu pažnju).
- ♦ Postojanje pritiska da se uspešno ostvare nerealni poslovni ciljevi/nerealno postavljene zadaci, posebno ako se radi o kratkoročnim rezultatima poslovanja i mera po kojoj plata zavisi od uspešnosti ispunjavanja tih zadataka.

Privrženost kompetentnosti

- ♦ Formalni i neformalni opisi poslova ili drugi načini pomoću kojih se definišu radni zadaci za određene radna mesta.
- ♦ Analiza potrebnog stručnog znanja i sposobnosti koji su potrebni da bi se poslovi adekvatno obavili.

Upravni odbor i revizijska komisija

- ♦ Adekvatan stepen nezavisnosti od uprave, tako da se bez obzira na težinu i neugodnost pitanja, ako je to potrebno, ona moraju pokrenuti.
- ♦ Učestalost i blagovremenost održavanja sastanaka s rukovodećim ljudima finansijskog i računovodstvenog sektora, internim revizorima i spoljnim revizorima.
- ♦ Blagovremenost i potpunost dostavljanja informacija upravnom odboru ili članovima komisije, kako bi se obezbedilo praćenje i nadgledanje ostvarivanja ciljeva i strategija uprave, finansijskog položaja preduzeća i rezultata redovnog poslovanja, kao i ispunjavanje rokova koje nameću značajni poslovni ugovori.
- ♦ Blagovremenost i potpunost kojom se upravni odbor ili revizijska komisija obavještavaju o osetljivim informacijama, istragama i nepravilnim postupcima (na primer, putni troškovi viših službenika, značajne parnice, istrage koje sprovode regulatorne agencije, novčane i druge pronevere, ili zloupotrebe sredstava preduzeća, kršenje pravila poslovanja od strane zaposlenih, politička plaćanja, nelegalne isplate).

⁷ Preuzeto od Komiteta sponzorskih organizacija Tredvej komisije (COSO), poglavlje 2, Kontrolno okruženje, interna kontrola -integralni okvir, Američki institut ovlašćenih javnih računovođa, Džersi Siti, Nju Džersi, 1992, strana 27-28.

Stil rukovođenja

- ♦ Priroda prihvaćenih poslovnih rizika, na primer, da li uprava često ulazi u visokorizične poduhvate, ili je krajnje oprezna pri prihvatanju rizika.
- ♦ Učestalost međusobne saradnje između višeg i operativnog menadžmenta, posebno kada oni rade u geografski udaljenim lokacijama.
- ♦ Ukupan odnos prema aktivnostima i aktivnosti vezane za finansijsko izveštavanje, uključujući sporenja oko primene računovodstvenih metoda ili pristupa (na primer, usvajanje opreznih umesto liberalnih računovodstvenih politika; da li je bilo pogrešne primene računovodstvenih načela, neobjavlivanja važnih finansijskih informacija, ili evidencija koje su bile namerno preformulisane ili krivotvorene).

Organizaciono struktura

- ♦ Adekvatnost organizacione strukture preduzeća i sposobnost preduzeća da obezbedi odgovarajući protok informacija neophodan za obavljanje poslovnih aktivnosti preduzeća.
- ♦ Adekvatnost definicije odgovornosti ključnih menadžera, kao i njihovo shvaćanje tih dužnosti.

Dodela ovlašćenja i odgovornosti

- ♦ Dodela odgovornosti i prenos ovlašćenja vezanih za ostvarivanje organizacionih, kratkoročnih i dugoročnih ciljeva, obavljanje operativnih funkcija, ispunjavanje zakonskih i drugih propisa, uključujući odgovornost za informacione sisteme i ovlašćenja za uvođenje promena.
- ♦ Adekvatnost standarda i postupaka vezanih za kontrolu, uključujući opise poslova zaposlenog osoblja.
- ♦ Odgovarajući broj ljudi, posebno kada se radi o obradi podataka i računovodstvenim funkcijama, s neophodnim nivoima stručnosti u odnosu na veličinu preduzeća i prirodu i složenost poslovnih aktivnosti i operativnih sistema.

Kadrovska politika i praksa vezan za ljudske resurse

- ♦ Mera u kojoj su ustanovljene politike vezane za zapošljavanje, obuku, unapređivanje i određivanje plata i ostalih naknada zaposlenih.
- ♦ Adekvatnost korektivnih mera u slučaju odstupanja od odobrenih politika i postupaka.
- ♦ Adekvatnost provera biografskih i drugih podataka o kandidatima koji konkurišu za zaposlenje, posebno vezano za prethodne aktivnosti i postupke koje preduzeće smatra neprihvatljivim.
- ♦ Adekvatnost kriterija za zaštitu i unapređivanje zaposlenih i tehnika prikupljanja informacija (na primer, ocenjivanje radnih rezultata/uspešnosti u obavljanju postavljenih radnih zadataka) i povezanost s kodeksom ili drugim smernicama o ponašanju pojedinaca koji rade u organizaciji.

ADEKVATNA ORGANIZACIONA STRUKTURA

Organizaciona struktura preduzeća je osnova za planiranje izvođenje i kontrolu poslovnih aktivnosti. Pravilna i adekvatna organizaciona struktura je jako oružje u rukama menadžmenta za ostvarenje postavljenih planova. U suprotnom ako organizaciona struktura nije jasno definisana ili nije konzistentno razvijena može biti problem za funkcionisanje poslovnog sistema, pa i njegove kontrolne funkcije. Ključne komponente organizacione strukture su jasna raspodela ovlašćenja, jasno razgraničene linije ovlašćenja i odgovornosti; jasno određeni nivoi odlučivanja i izveštavanja, itd... Organizacionu strukturu treba da prati i odgovarajući sistem rukovođenja i jasna pravila ponašanja u raznim poslovnim situacijama.

SISTEM OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI

Između upravnog odbora i menadžmenta moraju postojati jasna razgraničenja prava i obaveza. U nekim slučajevima menadžeri mogu biti članovi upravnog odbora pa je neophodno da se jasno razgraniči kad se javljaju u funkciji člana upravnog odbora a kad izvršni rukovodioci. I među izvršnim rukovodiocima treba jasno raspodeliti kontrolne funkcije da ne bi dolazilo do kolizija zbog prekrivanja nadležnosti ili nedostatka kontrole usled propuštanja da se kontroliše neka poslovna niša.

KADROVSKA I POSLOVNA POLITIKA

Najpouzdaniji elementi kontrole su uređaji za kontrolu. Ako su ispravni mogu da funkciju obavljaju bez greške. Posle njih po značaju dolaze kadrovi, odnosno zaposleni. Ako su kadrovi pouzdani, profesionalni, kompetentni i poštenu kontrola je manje značajna. Poštenu i sposobni kadrovi mogu da obavljaju posao uspešno čak i kad kontrolna funkcija ima manjkavosti u funkcionisanju. Iz tih razloga je jako bitno da zaposleni dobiju jasne poruke u vezi sa očekivanim nivoima integriteta, etičkog ponašanja i kompetentnosti. Ako se vodi loša kadrovska politika neophodni su jaki mehanizmi kontrole.

3.5.2. Procena rizika

Procena rizika koju sprovodi menadžment može da se dosta razlikuje od procene rizika od strane revizora. Menadžment procenu provodi u funkciji razvoja i usavršavanja sistema interne kontrole. Za razliku od toga revizor procenu obavlja da bi sagledao kontrolni rizik u sklopu rizika revizijskog angažmana. Menadžment angažuje interne (sopstvene) ili eksterne kadrove da bi se procenio rizik kontrole. U nekim slučajevima menadžment ne mora da bude zainteresovan za pravi izveštaj. Menadžeru koji ne gradi menadžersku karijeru i kojemu je mandat pri kraju može odgovarati netačna procena rizika da bi obavio odgovarajuće poslovne aktivnosti u uslovima delovanja slabijih kontrolnih mehanizama.

3.5.3. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti su element rukovođenja. Ako ne postoji kontrolni mehanizam nikakav plan ili naredba ne moraju biti realno izvršeni niti se može obaviti blagovremena korekcija toka aktivnosti. Kontrolne aktivnosti obezbeđuju informacije za preduzimanje aktivnosti koje su neophodne da bi se kontrolisali rizici vezani za postizanje postavljenih ciljeva preduzeća.

Kontrolne aktivnosti se mogu podeliti na dva dela:

- ♦ nalog šta treba kontrolisati, i
- ♦ uputstvo kako treba provoditi kontrolu.

Nalozi za kontrolu moraju biti jasni sa aspekta ko treba da obavlja kontrolu, model kontrole (permanentna ili oročena), u kom roku se podnosi izveštaj o obavljenoj kontroli, i kome se podnose izveštaji. Uputstva za obavljanje kontrole mogu biti izdata u formi priručnika ali je za stručne kontrole to nepotrebno jer je za očekivati da profesionalni kontrolori mogu da kvalitetno vode i kreiraju taj proces.

U bitne kontrolne funkcije spadaju: ovlašćenja, zaštita i evidentiranje. Svaka od ovih faza ili postupaka u zavisnosti od vrste kontrole mora biti jasno razgraničena i po oblasti delovanja i po izvršiocima i njihovim međusobnim odnosima. Cilj kontrole je da se nabrojane tri funkcije razdvoje. Uzmimo za primer plate. Ovlašćenje da se neko primi u radni odnos ima neko od menadžera. Taj posao obavlja personalno odeljenje. Zarade određuje takođe menadžment a sprovodi blagajna kao segment finansijske funkcije isplatom gotovine, izdavanjem odgovarajućih čekova ili uplatnica na tekući račun. Evidenciju provedenih sati na radu vodi obračunska služba kao deo računovodstvene funkcije. Ovakvim pristupom se razdvajaju funkcije i nije moguće da dođe do zloupotreba.

Kontrolni postupci se mogu svrstati u pet kategorija:

- ♦ obezbeđenje jasnog razgraničenja dužnosti (ko za šta odgovara);
- ♦ obezbeđenje jasnog izdavanja naloga (ko na šta ima pravo);
- ♦ fizičko čuvanje sredstava i poslovnih knjiga (sigurnost i zaštita);
- ♦ nezavisne provere izvršenja postavljenih zadataka (nadzor); i
- ♦ adekvatni dokumenti i evidencije (priprema povratne informacije).

3.5.4. Informacija i komunikacija

Preduslov savremene organizacije poslovnog sistema je dobar sistem informacija i dobra komunikacija između elemenata poslovnog sistema. Svako preduzeće trebalo bi imati adekvatan sistem informacija u kojima je jasno definisano:

- ♦ koji su izvori informacija,
- ♦ ko generiše podatke i informacije,
- ♦ u kojoj formi se informacije prezentiraju,
- ♦ u kojim rokovima se dostavljaju korisnicima
- ♦ ko su korisnici i koje informacije koriste, itd..

Svi učesnici poslovnih aktivnosti moraju jasno da znaju svoje mesto i ulogu u poslovnom sistemu, informacionom sistemu i sistemu interne kontrole. Komunikacija prožima čitav sistem u svim smerovima. Menadžment treba da pošalje jasnu poruku zaposlenim da se kontrolne aktivnosti moraju obavljati na profesionalan način i da odstupanje od pravila povlači odgovarajuće sankcije. Ako toga nema nije moguće očekivati efikasan sistem kontrole a sledstveno tome ni poslovanja u dugom roku.

3.5.5. Nadgledanje

Menadžment ako je posvećen svojoj funkciji mora nadgledati sistem interne kontrole. Funkcija nadgledanja je višestruka. Jedna od njih je da se na vreme zapaze propusti u funkcionisanju sistema interne kontrole. Druga funkcija je da se vidi da li je sistem interne kontrole prilagodljiv zahtevima vremena. Poslovni sistem vremenom raste i menja se. Jednom postavljen sistem internih kontrola ne mora da bude prihvatljiv u dužem roku.

U određenim intervalima nadgledanje sistema internih kontrola mora da se sprovede kroz sve poslovne funkcije i područja rada. Posebnu pažnju pri tome treba obratiti tokovima vrednosti i pravima za zasnivanje obaveza.

PROCENA RIZIKA ANGAŽOVANJA I USLOVA U KOJIMA FUNKCIONIŠU INTERNE KONTROLE

Ovaj upitnik je namenjen za svrhe prepoznavanja rizika angažovanja i osnovnu analizu funkcionisanja internih kontrola kod klijenta. Odgovor može biti »da« ili »ne«. Svaki potvrđan odgovor ukazuje na postojanje određenih rizika angažovanja ili uslova u okviru kojih funkcionišu interne kontrole koje je neophodno dalje razmotriti i preduzeti odgovarajuće korake od strane rukovodstva revizije.

Kada se dovede u sumnju integritet rukovodstva klijenta treba odmah obavestiti vlasnike i direktore. U isto vreme je neophodno održati poverljivost komentara u vezi sa pitanjem integriteta rukovodstva klijenta.

-
1. Postoje li razlozi da sumnjamo u odlike ili integritet jednog ili više članova rukovodstva ili da na bilo koji drugi način stavljamo u pitanje verodostojnost izjava rukovodstva?
- a. Da li smo svesni učešća rukovodstva u navodnim protivzakonitim radnjama, falsifikovanju računovodstvenih izveštaja, ili organizovanom kriminalu?
- b. Da li je rukovodstvo menjalo često banke, pravne zastupnike ili revizore?
- c. Da li smo svesni ozbiljnih ličnih, porodičnih teškoća u životu člana rukovodstva?
- d. Da li je rukovodstvo spremno da prihvati neobično visok nivo rizika?
- e. Da li je rukovodjenje pod dominantnim uticajem jedne jake ličnosti ili je skoncentrisano na malu grupu rukovodilaca?
- f. Da li postoji osoba, pojedinac bez očigledne vlasničke veze ili izvršne pozicije u preduzeću sa bitnim suštinskim uticajem na poslovanje preduzeća?
- i. Da li se u zadnje vreme desila bitna ili neočekivana promena u rukovodstvu ili postoji mogućnost takve promene u bliskoj budućnosti?
- j. Da li je rukovodstvo neiskusno?
-

-
2. Postoje li razlozi za zabrinutost u vezi sa opštom predanošću rukovodstva verodostojnom i pouzdanom računovodstvenom izveštavanju?
- a. Prihvata li preduzeće kontraverzne računovodstvene politike?
- b. Da li rukovodstvo nerado prihvata knjiženje korekcija predloženih od strane revizora?
- c. Da li smo svesni postojanja transakcija bez ekonomskog smisla?
- d. Da li smo svesni postojanja značajnog broja transakcija sa povezanim pravnim licima?
- e. Da li rukovodstvo uključujući rukovodstvo bitnih operacionih jedinica daje preteran ili neumeran značaj ostvarivanju planiranih iznosa zarade, prihoda ili mera rasta?
- f. Planira li ili pregovara li preduzeće o značajnim novim izvorima finansiranja na čiji pozitivan ishod mogu da imaju uticaj njegove izveštavane računovodstveni izveštaji?
3. Postoji li razlog za zabrinutost u vezi sa posvećenošću rukovodstva projektovanu i održavanju pouzdanog računovodstvenog procesa, informacionog sistema kao i efikasnog sistema internih kontrola?
- a. Imamo li utisak da rukovodstvo nije zainteresovano i ne vodi računa o značajnim nedostacima računovodstvenog procesa i kontrolnih aktivnosti ili ne uspeva u popravljanju nedostataka na koje im je bila skrenuta pažnja ?
- b. Da li ne postoji jasno definisana politika preduzeća u vezi prihvaćenih i uobičajenih poslovnih običaja, konflikta interesa i kodeksa ponašanja ili ova politika iako definisana nije saopštena zaposlenima na odgovarajući način ?
- c. Da li preduzeće nije uspelo da ustanovi postupke vezane za odvratanje pretnje protivzakonitih aktivnosti, uključujući upotrebu direktiva ?
- d. Imamo li utisak da knjigovodstvo i AOP nemaju dovoljno osoblja?
-

-
- e. Da li resursi (kao računari, pristup obradi podataka, privremeno osoblje) koji služe osoblju u obavljanju poslovnih obaveza nedostaju ili su nedovoljni?
- f. Da li su prethodne revizije pokazale na značajan broj pogrešnih prikaza ili korekcije sprovedene od strane klijenta, naročito pri kraju godine?
- g. Da li je opšte stanje klijentovih poslovnih knjiga neuredno?
- h. Da li klijent često ne uspeva da održi rokove, uključujući rokove izveštavanja i to kako interne tako i eksterne?
4. Da li je organizaciona struktura neprikladna u odnosu na veličinu i prirodu delatnosti?
- a. Smatramo li da je organizaciona struktura isuviše složena?
- b. Da li je klijent imao nesrazmerno visoku stopu rasta u zadnje vreme?
- c. Da li je klijent u zadnje vreme pripojio druga preduzeća?
- d. Ima li klijent veliki broj decentralizovanih operativnih jedinica?
- e. Da li su zahtevi izveštavanja isuviše složeni?
5. Da li je kontrolni proces koji je sprovedjen od strane rukovodstva neodgovarajući u odnosu na veličinu i prirodu delatnosti i da li smo svesni razloga za zabrinutost u vezi sa sposobnošću rukovodstva da nadgleda poslovanje kao i sa sposobnošću da sprovodi kontrolu nad ovlašćenjima datima osoblju?
- a. Da li preduzeću nedostaje jasno definisana rukovodstvena struktura i da li je raspodela odgovornosti slabo definisana?
- b. Da li je nadgledanje decentralizovanih operacija neodgovarajuće ili nedovoljno?
- c. Da li je nadgledanje multinacionalnih operacija neodgovarajuće ili nedovoljno?
- d. Da li je nadgledanje operacija obrade podataka i računovodstvenih funkcija nedovoljno?
-

6. Da li su metodi raspodele nadležnosti i odgovornosti neogovarajući veličini i prirodi delatnosti?

a. Da li rukovodstvo koristi neefikasne metode usmeravanja i nadgledanja planiranja, razvoja, usavršavanja i održavanja računovodstvenog procesa, uključujući kompjuterizovane aplikacione sisteme i kontrolne aktivnosti?

b. Da li je dokumentovanje politika i procedura obrade podataka neadekvatno?

7. Imamo li razloga za zabrinutost u vezi sa kontrolnim metodama koje primenjuje najviše rukovodstvo?

a. Nedostaje li preduzeću proces budžetiranja i planiranja (za iznose u bilansu uspeha ili izveštaju o tokovima gotovine)? U obzir treba uzeti :

(1) Da li je budžet korišćen kao sredstvo za motivisanje nižih nivoa rukovodstva da postignu određene profitne stope, i na takav način je povećan rizik grešaka?

(2) Da li je budžet uglavnom nedovoljno tačan tako da bi predstavljao dovoljnu metodu nadgledanja koja bi otkrila značajna neslaganja u računovodstvenim izveštajima?

(3) Prikladan nivo rukovodstva ne prati redovno i dovoljno temeljno odstupanja od budžeta i ne traži prihvatljiva objašnjenja za značajne fluktuacije?

b. Da li interna revizija ne postoji ili je neefikasna? U obzir treba da se uzme sledeće:

(1) Da li interna revizija ne preduzima mere koje bi eliminisali takve prilike i uslove u sredini u kojoj funkcionišu interne kontrole koje bi mogle da povećaju rizik, poput testova kontrola i izvođenja interne revizije računovodstvenih izveštaja?

(2) Da li interna revizija ne obavlja svoj posao objektivno?

(3) Da li interna revizija ne daje izveštaj direktno ili nema slobodan pristup Odboru za reviziju ili Upravnom odboru?

(4) Da li osoblje zaposleno u internoj reviziji deluje nedovoljno stručno obučeno?

(5) Da li rukovodstvo preduzima nedovoljne ili nepravovremene mere radi sprovođenja korekcija predloženih od strane interne revizije?

-
- c. Da li su bile primećene neke druge neefikasne tehnike kontrole primenjivane od strane najvišeg rukovodstva. Molimo Vas, ovde navedite njihov opis.
8. Da li su priroda i stepen korišćenja računara neodgovarajuće s obzirom na veličinu i prirodu delatnosti?
- a. Da li postoji očigledan nedostatak praćenja ključnih kontrolnih aktivnosti?
- b. Da li se često menjaju ključni kadrovi na pozicijama kompjuterske obrade podataka?
- c. Postoji li nedostatak strateškog planiranja za kompjutersku obradu podataka ili takvi planovi u ovoj oblasti koji se ne poklapaju sa strateškim planovima u drugim oblastima poslovanja klijenta?
9. Ima li klijent Odbor za reviziju ili Upravni odbor koje su neodgovarači s obzirom na veličinu i prirodu poslovanja klijenta?
10. Ima li razloga za zabrinutost u vezi sa prirodom poslovanja klijenta?
- a. Ima li klijent dugoročan proizvođački ciklus?
- b. Koristi li klijent složene ili inovativne tehnike finansiranja?
- c. Posluje li klijent u turbulentnoj industriji ili na nestabilnom tržištu?
- d. Da li priroda poslovanja zahteva značajne računovodstvene procene koje podrazumevaju subjektivnost, složenost ili neizvesnost?
- e. Posluje li klijent u industriji često povezanoj sa sumnjivim ili protivzakonim radnjama?
- f. Da li je klijent pripojio u prošloj godini preduzeće ili grupu preduzeća koje posluju u industriji sa kojom rukovodstvo klijenta ima samo malo ili nimalo iskustva?
11. Postoje li u poslovnom okruženju eksterni faktori sa takvim uticajem na poslovanje ili ranjivost klijenta da bi mogli da dovedu u sumnju stalnost poslovanja (going concern)?
- a. Da li će neobično velik značaj biti pridat računovodstvenim izveštajima?
- b. Da li su finansijski rezultati klijenta značajno bolji ili gori od njegovih konkurenta u istoj grani industrije?
-

-
- b. Da li su finansijski rezultati klijenta značajno bolji ili gori od njegovih konkurenta u istoj grani industrije?
- c. Postoji li pritisak sa strane nadležnih vlasti koji bi mogao da dovede do situacije da je rukovodstvo prinudjeno da 'frizira' finansijski rezultat?
- d. Da li je preduzeće umešano u transfer interesa ili nadmetanje za kontrolu?
- e. Da li otplate kredita bitno utiču na finansijski položaj?
- f. Da li smo svesni nerešenih ili ranije vodjenih sudskih sporova, administrativnih postupaka, disciplinskih postupaka ili tužba vodjenih protiv klijenta zbog navodnih povreda republičkih ili saveznih zakona o hartijama od vrednosti, antimonopolskog zakonodavstva itd.?
- g. Da li se u najnovijim izveštajima regulativnih vlasti (finansijska policija, poreske vlasti) nalaze ozbiljne kritike kojima rukovodstvo nije posvetilo pažnju iz razloga nesloga ili zbog drugih faktora koje bi ukazivali na pogoršavanje odnosa rukovodstva preduzeća i nadležnih vlasti?
- h. Da li je preduzeće ranjivo u odnosu na ekonomske događaje (napr. nagle fluktuacije kamatnih stopa, cena sirovina, inputa ili kurseva valuta)?
- i. Da li je preduzeće ranjivo u odnosu na situaciju u industriji (napr. preopterećenost kapaciteta, tehnološke promene, zastaralost proizvoda)?
- j. Da li je preduzeće osetljivo na promene u vladi (napr. ako ima velike ugovore sa vladom)?
- k. Da li je preduzeće osetljivo na promene u propisima (napr. proširenje zahteva izveštavanja)?
12. Da li je rukovodstvo pod izrazitim pritiskom da prikazuje određene finansijske rezultate?
- a. Da li postoji mogućnost da će da dođe do prodaje preduzeća ili njegovog značajnog dela?
- b. Da li je značajan deo plata rukovodstva vezan za izveštavane finansijske rezultate?
- c. Da li vlasnici ili rukovodstvo žele mali dobitak iz poreskih razloga?
- d. Da li preduzeće ubrzano raste i da li se približilo limitu svojih finansijskih resursa?
-

-
- g. Da li se rezultati poslovanja preduzeća ubrzano pogoršavaju?
- h. Postoji li sumnja da preduzeće neće imati dovoljno velik profit ili priliv gotovine tako da bude sposobno da izmiruje svoje tekuće obaveze na sadašnjem nivou?
13. Da li postoje faktori koji bi ukazivali da postoji ozbiljan rizik da će preduzeće u doglednoj budućnosti prekinuti sa poslovanjem?
- a. Da li nema preduzeće dovoljna obrtna sredstva ili kreditne linije koje bi mu dozvoljavale da radi kapacitetom koji donosi profit?
- b. Da li postoje zahtevi za novim kapitalom koji su iznad postojećih mogućnosti preduzeća?
- c. Da li postoji bitan dug iz neobičnih izvora (napr. povezana pravna lica) ili dug sa neobičnim uslovima?
- d. Da li postoje povrede ili navodne povrede ograničenja definisanih u ugovorima o dugu (napr. održavanje određenog nivoa obrtnih sredstva) ili hipoteke?
- e. Da li postoje povrede ili navodne povrede propisa o strukturi kapitala?
- f. Da li se pojavila nesposobnost klijenta da vraća dug na vreme ili da nije u stanju da izmiri neke druge obaveze prema poveriocima?
- g. Da li postoje prognoze značajnih problema sa gotovinskim tokovima?
- h. Da li je klijent u zadnje vreme izgubio značajnog kupca ili grupu kupaca, eventualno da li postoji mogućnost da će tako nešto da se desi u bliskoj budućnosti?
- i. Da li postoji vanbilansno finansiranje ili potencijalne obaveze?
14. Da li postoje razlozi za zabrinutost zbog uslova u kojima se odvija revizija?
- a. Da li rukovodstvo nije uspjelo da uspešno saradjuje sa revizorima u prošlosti?
- b. Da li su nama bila postavljena formalna ili neformalna ograničenja koja bi ograničavala našu sposobnost da efikasno komuniciramo sa najvišim rukovodstvom, Upravnim odborom ili Odborom za reviziju?
- c. Da li se desilo da rukovodstvo nije uspjelo da nam dostavi informacije o značajnim ili neobičnim transakcijama?
-

-
- d. Da li je ovo prvi put da radimo reviziju ovog klijenta?
- e. Ako jeste, da li su postajale neke neobične ili kontroverzne okolnosti vezane za odluku klijenta da promeni revizora?
15. Da li postoji razlog da bi moglo da bude postavljeno pitanje uskladenosti naše revizije sa opšte prihvaćenim revizorskim standardima?
- a. Da li smo svesni pitanja koja bi mogla da daju trećim licima povod da dovedu u pitanje našu nezavisnost?
- b. Da li postoje pitanja poput značajnih sudskih sporova između ovog preduzeća i nekog drugog klijenta naše firme koje bi mogle da uzrokuju da je naša firma posmatrana da se bori sa konfliktom interesa?
- c. Da li postoji mogućnost da će u bliskoj budućnosti biti preduzeće ili njegov veliki segment prodati?
- d. Da li će ishod naše revizije da predstavlja osnovu na koju će da se oslone druge revizorske kuće?
- e. Da li ćemo da se oslonimo na mišljenja drugih revizorskih kuća za značajni deo revizije konsolidovanih zavisnih preduzeća?
- f. Da li postoje značajna povezana preduzeća ili druga povezana pravna lica kojima nećemo mi da radimo reviziju i za koje postoji mogućnost značajnih transakcija sa našim klijentom?
- g. Da li postoji mogućnost da nećemo moći da izdamo pozitivno mišljenje zbog ograničenja obima ispitivanja, računovodstvenih pitanja i pitanja obelodanjivanja ili rizika narušenja pretpostavke stalnosti poslovanja (going concern)?
16. Da li postoje značajna računovodstvena pitanja koja bi mogla da predstavljaju viši nego uobičajen rizik angažovanja?
- a. Da li preduzeće učestvuje u jedinstvenim, visoko složenim značajnim transakcijama?
- b. Da li postoje računovodstvene procene koje su neobično značajne zbog prirode grane industrije u kojoj klijent deluje ili zbog njihovog relativnog značaja u računovodstvenim izveštajima?

-
- c. Da li postoje značajne transakcije sa povezanim preduzećima?
- d. Da li je u zadnje vreme preduzeće promenilo neke računovodstvene metode ili da rasmatra mogućnost takvih promena?
- e. Da li postoje značajne nemonetarne transakcije?
- f. Da li se u računovodstvenim izveštajima nalazi aktiva kojim je bila povećana vrednost u vezi sa kupovinom od povezanog pravnog lica?
17. Da li postoje razlozi da smatramo da ne posedujemo jasno razumevanje prirode značajnih transakcija i poslovnih odnosa između klijenta i drugih pravnih lica, posebno ako su ta druga pravna lica predstavljana kao treća pravna lica a u stvarnosti su to povezana pravna lica. Ovo bi istovremeno moglo da ima uticaj i na naše zaključke vezane za integritet rukovodstva.
18. Da li postoje razlozi da smatramo da ne posedujemo dovoljno iskustva i poznavanja klijenta?
19. Da li postoje razlozi da smatramo da neće da bude dostupan dovoljan broj stručnog osoblja sa naše strane to jest osoblja sa adekvatnim znanjem grane industrije ili stranih profesionalnih standarda ili zakona?
20. Da li postoje faktori koji predstavljaju razlog za zabrinutost da postoji verovatnost pronevere sa strane rukovodstva?
- a. Da li je rukovodstvo pokušavalo da nam ograniči pristup ka osoblju ili informacijam?
- b. Da li postoji nedostatak potkrepljujućih informacija o plaćanjima?
- c. Da li je nemoguće da se prepozna identitet onoga ko kontroliše preduzeće?
- d. Da li se dešavaju česte i nagle promene na pozicijama najvišeg rukovodstva, posebno u finansijskom sektoru?

IDENTIFIKOVANJE RIZIKA I ODGOVOR NA NJEGA

Da li su na osnovu analize navedeni napred identifikovani rizici ?

--	--

Za svaki iznad utvrđeni odgovor, bilo da se odnosi na opšti rizik angažovanja, uslove u okviru kojih funkcionišu

interne kontrole ili na uslove koji imaju uticaj na salda individualnih računa ili nivo moguće greške, sve detalje treba uneti u dole navedene tabele.

Rizici angažovanja svojstveni reviziji i finansijskim izveštajima u celini

	Detalji u vezi rizika

Odgovori na rizik angažovanja svojstven reviziji u celini

Navedite ispod specifične postupke koje treba preduzeti da bi se predupredili faktori koji povećavaju rizik angažovanja svojstven reviziji u celini (čak i u slučaju da je rizik angažovanja ocenjen kao normalan). Izaberite jednu ili više ponuđenih varijanti ili navedite sopstveni tekst.

Najvažniji odgovor na povećan rizik angažovanja svojstven revizijskom angažmanu u celini je u povećanju profesionalnog skepticizma celokupnog personala koji je u vezi sa revizijom.

	Odgovori	Komentari / Povezivanje
	Povećanje profesionalnog skepticizma celokupnog personala koji je u vezi sa revizijom.	
	Smanjeno poverenje u internu kontrolu, naročito ukoliko faktori koji povećavaju rizik angažovanja ukazuju na značajne nedostatke u kontrolnom okruženju.	

Rizik angažovanja specifičan za značajnija salda računa i odnosne potencijalne greške

	Detalji u vezi rizika	Tangirana salda računa

SVEOBUH VATNA PROCENA RIZIKA ANGAŽOVANJA I ODGOVOR NA NJEGA

Rizik angažovanja je ocenjen kao :

Odgovor na procenu rizika angažovanja :

Dali je u pitanju prva revizija?

Prihvatanje angažmana

1. Odluka o prihvatanju revizijskog angažovanja trebala bi biti odobrena od strane Vlasnika, Direktora.

Odobrena od / Komentar

2. Ukoliko postoje ozbiljnije sumnje u pogledu prihvatljivosti revizijskog angažovanja, treba razmisliti o dodatnim konsultacijama pre prihvatanja posla.

3. Kada se revizija radi po prvi put, potrebno je sprovesti revizijske postupke čiji je cilj prikupljanje dovoljno adekvatnih revizorskih dokaza u pogledu početnih stanja .

4. Imajte ovo na umu prilikom planiranja revizije i njenog sprovođenja .

Komentari i zaključci u pogledu prihvatljivosti rizika u vezi prihvatanja imenovanja ili reimenovanja za revizora:

UTVRĐIVANJE USLOVA ANGAŽOVANJA

1. Razmotrite potrebu izdavanja pisma o angažovanju ili ponovljenog pisma o angažovanju.

2. Pregledajte pismo o angažovanju i razmotrite:

- Potrebu da se uloži print out u radne papire

- Pitanja koje utiču na revizorski pristup

3. Potrebu dokumentovanja diskusije sa rukovodstvom i ostalim zainteresovanim o uslovima revizije.

Pripremio

Komentari,
Povezivanje

3.6 PITANJA

1. Definišite internu kontrolu. Obrazložite osnovne koncepte u definiciji: proces, ljudi, razumno uverenje i ciljevi.
2. Koja tri cilja ima interna kontrola?
3. Kako ISA 400 definiše sistem interne kontrole?
4. Koje dve vrste interne kontrole postoje? Koja vrsta revizije se obavlja u svakom području interne kontrole?
5. Navedite pet međusobno povezanih komponenti interne kontrole. Ukratko ih opišite.
6. Definišite kontrolno okruženje. Zašto je ono važno za preduzeće?
7. Može li procena kontrolnog okruženja biti ključni elemenat pri utvrđivanju prirode revizorskog posla?
8. Zašto da, i zašto ne?
9. Kada uprava preuzme odgovornost za integritet i etičke vrednosti, da li je davanje dobrog primera zaposlenima dovoljno? Objasnite.
10. U čemu se razlikuje procjena rizika uprave i procena rizika revizora?
11. Kontrolni postupci su podeljeni u tri funkcije. Navedite te funkcije. Zašto su potrebne te podele?
12. Kakve vrste dokumenata vodi kompanija? Na koji način ti dokumenti mogu pomoći u kontrolnom sistemu kompanije?
13. Koje stvari bi revizor mogao razmotriti pri proceni informacionog sistema nekog preduzeća?
14. Šta treba da obavlja računovodstveni sistem? Šta treba da bude dokumentovano o računovodstvenom sistemu u okviru postupaka sticanja saznanja?
15. Koje će stvari revizor razmotriti pri proceni komunikacionog sistema?
16. Zašto sistem interne kontrole treba stalno nadgledati? Koja pitanja treba razmatrati pri proceni redovnog nadgledanja interne kontrole?



4.

INTERNA REVIZIJA





Nakog ovoga poglavlja trebali biste biti sposobni da razumete i komentarišete sledeće kategorije:

1. Istorija interne revizije još od antičkih vremena
2. Definicije interne revizije
3. Razlike između eksterne i interne revizije
4. Odnos interne revizije i interne kontrole i eksternih kontrola i inspekcija
5. Usluge internog revizora menadžmentu
6. Interna revizija kao profesija
7. Etička pravila obavljanja interne revizije
8. Standardi za profesionalnu praksu interne revizije
9. Samostalnost u internoj reviziji

4.1. NASTANAK, POJAM I FUNKCIJA INTERNE REVIZIJE

NASTANAK REVIZIJE I INTERNE REVIZIJE

Kontrola je započela još 3.500 godina pre nove ere. Zapisi civilizacije Mesopotamije pokazuju sitne oznake na stranama brojeva uključenih u finansijske transakcije. Tačke, provere (priznanice), i debele oznake svedoče o sistemu verifikacije. Jedan pisar je pripremao sadržaje transakcija; drugi je overavao piščeva tvrđenja. Interne kontrole, sistemi verifikacije, i koncept obaveza najverovatnije datira iz tog vremena.

Rani egipatski, kineski, persijski, i jevrejski zapisi pokazuju sličan sistem. Egipćani su, na primer, zahtevali da nadgledaju istovar žita u ambare kao i da priznanice o žitu budu overene.

Grci su snažno verovali u kontrolu finansija. Njihovi zapisi pokazuju da su transakcije zahtevale autorizaciju i overu. Njihov sistem kontrole uključivao je neobične direktne metode. Više su im odgovarali robovi od slobodnih ljudi kao čuvari zapisa, zato što su Grci više poštovali mučenje kao mnogo vernije sredstvo dobijanja informacija nego ispitivanje slobodnog čoveka pod zakletvom.

Drevni Rim je uveo »slušanje računa«. Jedan funkcioner bi poredio svoje zapise sa zapisima drugog. Ova usmena verifikacija je stvorena da bi funkcioneri bili zaduženi za fond kako ne bi počinili prevaru. Uistinu, zadatak slušanja računa je usavršio izraz »audit« od latinske reči *auditus* (»slušanje«). Istraživači (»oni koji istražuju«) bi ispitivali račune provincijskih šefova, u potrazi za otkrivanjem prevare i zloupotrebe fondova.

Kada je pao Rim, pao je i monetarni sistem kao i finansijske kontrole. Ni pre kraja mračnog doba nisu vladari zahtevali dokaz da su sticali godišnji prihod. Baroni i sudije su obavljali prve preglede, kasnije su to radili određeni funkcioneri.

Italijanska trgovina kao pokretačka snaga tokom 13. veka zahtevala je sofisticiranije čuvanje podataka. Tako je stvoreno dvojno knjigovodstvo, gde je svaka transakcija uneta i kao dugovanje i kao prihod. Ovaj sistem je pomogao trgovcima da kontrolišu transakcije sa mušterijama i nabavljačima kao i proveru rada zaposlenih. Revizija je shvaćena ozbiljno, revizor je u ime kraljice Izabele ispratio Kolumba u Novi Svet.

Revizija, koju mi danas poznajemo, započela je tokom industrijske revolucije u Engleskoj. Organizacije su angažovale računovođe da proveravaju finansijske izveštaje. Više od «slušanja», kontrolna verifikacija je postala predmet pažljivog istraživanja pisanih izveštaja i poređenja ulazaka u knjige računa sa dokumentovanim dokazima.

Revizija je prešla mora do Ujedinjenih Država tokom 19. veka, zajedno sa britanskim investicijama. Bogati Englezi su investirali pozamašne iznose u preduzeća Ujedinjenih Država. Oni su želeli nezavisnu kontrolu svojih investicija. Engleski revizori doneli su sa sobom metode i procedure koje su Kolonijalisti prihvatili za svoje potrebe. Britanski zahtevi su nastali iz ustavnih propisa Uduženja britanskih kompanija za odgovornost prema investitorima. Ujedinjene Države nisu imale takve takve zahteve, prema tome, revizija je služila potrebama preduzetnika. Ove potrebe su naglasile kontrolu bilansa stanja, ističući više analitički pristup računima. Ipak, potreba za spoljnim kapitalom ostala je glavni podstrek za revizore.

Interna revizija je nastala iz računovodstvene funkcije. Jedno vreme interna revizija je bila skoncentrisana na potvrđivanje tačnosti finansijskih pitanja. Vremenom je evaluirala od suštinski orjentisanog računovodstvenog zanata do profesije orjentisane na menadžment. Sada pruža usluge koje uključuju ispitivanje i procenu obe kontrole i izvođenje kroz javne i privatne entitete.

Interna revizija je jedno vreme funkcionisala kao dopuna nezavisnoj profesiji računovodstva. Sada najčešće egzistira kao posebna disciplina. Interna revizija je jedno vreme delovala kao suparnik revizije. Sada predstavlja vodiča za poboljšane operacije, dok nastoji da održi kooperativni radni odnos sa klijentima i revizorima. U ovom poglavlju biće izložene različite definicije interne revizije.

DEFINICIJE

Interni revizori širom sveta obavljaju svoj posao različito, u zavisnosti od obima revizije, koji diktiraju stariji menadžeri. Prema tome, teško da je moguće jednom definicijom obuhvatiti raznovrsne aktivnosti kojima se interni revizori bave. Kada se definiše pojam interne revizije susrećemo se sa terminima kao što su:

- ◆ interna revizija,
- ◆ obavljanje interne revizije,
- ◆ program interne revizije,
- ◆ rezultati interne revizije, i
- ◆ reviziji orijentisanoj ka ili prema menadžmentu.

Sve ove kategorije imaju veze sa internim revizorima i internom revizijom. Pa ipak, imajući u vidu da je interna revizija po nastamku mlađa i od interne kontrole i revizije logično je da postoje još uvek problemi razgraničenja pojmova i poslovnih aktivnosti.

Ipak, vršenje interne revizije tangira sledeća tri važna područja:

- ♦ Finansijsko
- ♦ Usaglašenost poslovanja
- ♦ Operativne poslove
 - Finansijsko područje delovanja interne revizije odnosi se primarno na analize ekonomske aktivnosti entiteta merene i vršene po računovodstvenim metodama.
 - Usaglašenost poslovanja je oblast delovanja interne revizije koja za predmet svoje aktivnosti ima analizu i proučavanje finansijske i operativne kontrole i transakcija kako bi se utvrdilo koliko se dobro prilagođavaju prihvaćenim zakonima, standardima, regulativama i procedurama.
 - Operativna strana interne revizije je usmerena na razumevanje prikaza raznovrsnih funkcija unutar preduzeća kako bi se procenila efikasnost i ekonomija operacija i efektivnost pomoću koje te funkcije postižu svoje ciljeve.

I interni i eksterni revizori primenjuju slične revizorske metode, ali njihova svrha i uloga su različite. Akcenat eksterne revizije stavljen je na pravičnost i korektnost finansijskog prikazivanja. Akcenat interne revizije stavljen je na asistiranje menadžerima i upravnim odborima direktora ili sličnim rukovodećim telima u odgovarajućem rasterećenju njihovih obaveza.

INTERNI REVIZORI

Jedna od definicija interne revizije proističe odredbi koje je Institut interne revizije dao kroz Standarde Profesionalne Prakse. Po tome bi se moglo zaključiti da je: Interna revizija je relativno nezavisna ocena funkcije osnovana unutar organizacije da ispituje i procenjuje njene aktivnosti kao uslugu organizaciji.

Ova izjava je više predstavljanje nego definicija. Ne daje uputstva o obavezama internog revizora. Naredna definicija trebalo bi da opiše širok, neograničen obim moderne interne revizije:

Interna revizija je sistematična, objektivna procena od strane internih revizora različitih operacija i kontrola unutar organizacije kako bi se utvrdilo da li su:

1. finansijske i operativne informacije precizne i pouzdane,
2. rizici preduzeća identifikovani i minimizirani,
3. eksterne regulative i prihvatljive interne politike i procedure ispoštovane,
4. zadovoljavajući operativni kriterijumi prihvaćeni,
5. izvori korišteni uspešno i ekonomski, i
6. ciljevi organizacije uspešno postignuti – sve za svrhu pomoćnih članova organizacije u efektivnom rasterećenju njihovih obaveza.

Ova definicija identifikuje ne samo ulogu i svrhu internog revizora, već i prilike i obaveze. U dodatku definicija sadrži značajne zahteve napisane u *Standardima*.

Određeni uslovi su evoluirali kako bi naglasili različite pristupe internoj reviziji. Mnogi od ovih uslova se preklapaju. Ali svi dolaze u istu rubriku opšteg izraza »interna revizija« - kada je vršena od strane zaposlenih entiteta – sa nekim izoštrenim neslaganjima. To su četiri sledeća izraza:

Svestrana revizije. Ovaj izraz je prvi put korišten od strane U.S. General Accounting Office (GAO) kako bi okružio preglede svih aktivnosti unutar vladinog entiteta. Uveo je proširenje revizije GAO-a na operativne aktivnosti.

Revizija orjentisana ka menadžmentu. Ovaj izraz podrazumeva pregledanje svih aktivnosti očima menadžera ili konsultanta menadžmenta. Revizija orijentisana ka menadžmentu se izdvaja od drugih formi više u delu perspektiva revizije nego procedura revizije. Značajan rezultat je da pomogne menadžerima da upravljaju bolje. Filozofija je da treba menadžera predstaviti bolje od revizora. Ne treba se mešati sa »revizijom menadžmenta«, što podrazumeva reviziju obavljenju od strane samih menadžera. Profesionalni revizori izbegavaju takvo učešće zato što su jedini pravi procenitelji menadžera njihovi nadležni.

Participativna revizija. Ovo uključuje obezbeđenje pomoći pregleda u sakupljenim podacima, procenjivanju operacija, i ispravljanju problema. U suštini to je problem koji rešava partnerstvo.

Program revizije. Svrha je da se odredi da li su željene beneficije postignute od strane bilo kog javnog ili privatnog programa. U ovom smislu program znači mešavinu planova i procedura stvorenih da bi se postigao neki poseban cilj. Razlikuje se od prikaza kontinuiranih aktivnosti unutar preduzeća.

Ove forme revizije takođe mogu biti vršene od strane spoljnih revizora – a shvataju se kao vanizvorne. Ugovorni službenici koji rade takve procene nisu strogo interni revizori. Obim i priroda njihovog rada je uglavnom definisana njihovim ugovorom o angažovanju.

EKSTERNI REVIZOR I INTERNI REVIZOR.

U prošlosti eksterni revizori su najčešće uticali na to kako su interne kontrole rađene. Eksterni revizori su najpre bili zainteresovani za finansijske kontrole i tražili su to isto od internih revizora. Noviji su znači senka bivših, senka sa malo prestiža ili identiteta.

Moderna interna revizija je počela da napreduje 1941. kada je u USA nastao Institut internih revizora. Tek tada su interni revizori proširili obim interne kontrole na procenjivanje svih operacija preduzeća. Tada su interni revizori bili jednaki sa svojim eksternim kolegama po obuhvatu rada ali ne i po statusu.

Izraz *interni revizor* i *interna revizija* je imao štetno sporedno značenje za neke osnivače Instituta. Tražili su izraz ili frazu koja će bolje opisati razvojnu ulogu internog revizora.

Pojam «interni revizor» je u početku stvarala probleme onima koji su tu funkciju obavljali. U periodu nastanka profesije internog revizora to je verovatno bio zadovoljavajući opis naših prethodnika u profesiji. Ali danas, revizija u pravom smislu te reči, je samo jedna od funkcija internog revizora. Osnivači Instituta internih revizora su se nadali da će pre akcija nego opis profesije pomoći da dostigne svoj sopstveni identitet.

Nisu sve organizacije interne revizije ostale zadovoljne sa izrazom Interni revizor. Neke organizacije koriste izraz *kontrolni analitičar* ili *sistemski analitičar*. U.S. General Accounting Office naziva svoje revizore *proceniteljima*.

Veliki broj internih revizora je regrutovan iz oblasti javne računovodstvene profesije. Ovo prethodno iskustvo omogućava važnu praksu u razvojnom programu revizije, sistemu procena, analiziranju transakcija, identifikovanju mana, i pripremanju radnih papira. Ali ukoliko ovi revizori primenjuju javne računovodstvene tehnike bez promene na njihovim internim projektima, rezultat može biti neefektivan. Takvi revizori mogu da promaše poentu celokupne revizije. Aktivnosti ove dve discipline, interne i eksterne revizije, mogu se preklapati u oblastima kao što su pregledanje i opravdanost računovodstvene kontrole. Ali razlike su veće nego sličnosti zato što su ciljevi različiti.

Primarna obaveza eksternih revizora je da daju mišljenje o korektnosti i tačnosti za finansijske izveštaje preduzeća. Cilj je da se utvrdi da li izveštaji precizno prikazuju finansijsku poziciju organizacije i rezultate njenih operacija za određeni period. Takođe, moraju sebe da zadovolje da su izveštaji pripremani u saglasnosti sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima, da su principi primenjivani zajedno sa onima iz prethodne godine, i da je imovina dobro čuvana.

Interni revizori imaju drugačiju funkciju. Ona je šira i dublja od one koju imaju eksterni revizori. Ona snabdeva menadžere kroz organizaciju informacijama koje su neophodne za efektivno rasterećenje njihovih obaveza. Radi kao nezavisna aktivnost procene kako bi prikazala operacije kao uslugu organizaciji merenjem i procenjivanjem opravdanosti kontrole i efikasnosti i efektivnosti izvršenja.

RAZLIKE

Interni prikazi računovodstvenih kontrola su važni, i interni revizori moraju biti upoznati sa njima; ali to nije njihov potpun zadatak. Gubici, koji nastaju iz neprofitabilne proizvodnje, inženjeringa, marketinga ili inovatorskog menadžmenta mogu biti daleko veći od onih nastalih zbog finansijskih pronevera. Kontrola menadžmenta nad finansijskim aktivnostima je posebno ojačala zadnjih decenija. Isto to se ne može uvek reći za ostale kontrole u preduzeću. Pronevera može škoditi korporaciji, nesposobno upravljanje resursima može dovesti do bankrota. Upravo tu leži jedna od osnovnih razlika između eksterne revizije i moderne interne revizije; prva je usko fokusirana, druga je svestrana u obimu.

Dalje, eksterni revizor ne mora da bude preterano zabrinut zbog prevare i štete koji nemaju značajan uticaj ili nisu toliko bitni za tačnost finansijskih izveštaja. Interni revizor se sa druge strane krajnje brine o svim razlozima štete i prevare, bez obzira na njihov izvor i veličinu. Zabrinutost podrazumeva i potrebu za proverom svakog pa i najmanjeg odstupanja. Interni revizor i eksterni revizor moraju da koordiniraju svoj trud. Tehnike korištene u finansijskim proverama kako od strane internog tako i eksternog revizora mogu biti slične. Ali, kao što smo i videli, njihovi ciljevi i očekivani rezultati variraju. Oni predstavljaju dve različite profesije koje moraju da poštuju jedna drugu i tako iskoriste međusobne resurse.

Osnovne razlike između internih i eksternih revizora bile bi u sledećem:

INTERNI REVIZOR	EKSTERNI REVIZOR
Zaposlen je u organizaciji.	Nezavistan je i angažovan ugovorom.
Služi potrebama menadžmenta.	Služi vlasnicima i trećim licima kojima su potrebne pouzdane finansijske informacije.
Fokusiran je na buduće događaje na osnovu procenjivanja kontrole stvorene da obezbedi dostizanje ciljeva entiteta.	Fokusiran je na tačnost i razumljivost istorijskih događaja koji su prikazani u finansijskim izveštajima.
Direktno brine o prevenciji prevare u bilo kom obliku ili stepenu pregledane aktivnosti.	Nije tako direktno zabrinut za prevenciju prevare uopšteno, ali je direktno zabrinut kada su finansijski izveštaji materijalno pogođeni.
Nezavistan je od provere aktivnosti, ali je spreman da odgovori svim potrebama i željama svih elemenata upravljanja.	Nezavistan je od menadžmenta i upravnog odbora direktora kako u činjenicama tako i u odnosu sa njima.
Kontinuirano pregleda aktivnosti.	Kontroliše podatke iz finansijskih izveštaja periodično – obično jednom godišnje.

INTERNI REVIZORI I MENADŽMENT

Interna revizija je nastala da zadovolji potrebe menadžmenta. Poslovi su postali sve kompleksiji, isto tako poslovni sistem i menadžment nije u mogućnosti da ima upravljačku vidljivost svih relevantnih poslovnih aktivnosti i promena a da nema odgovarajući suport. U delu kontrole da li se aktivnosti obavljaju u skladu sa proklamovanim ciljevima i strategijom razvoja glavnu ulogu ima interna revizija.

U praksi važi stav da ono što nije kontrolisano bez sumnje će se pogoršati. Aktivnosti koje nisu nadgledane će najverovatnije izgubiti svoju efikasnost i efektivnost. Zna se da je najbolje veštačko đubrivo za zemlju senka vlasnika. Ali za mnoge aktivnosti senka je žalosno kratka zbog činjenice da vlasnici nisu u prilici da neposredno

nadgledaju poslovne aktivnosti. Umesto njih su potrebni surogati koji razmišljaju kao oni i na koje se mogu osloniti u potpunosti. U mnogim slučajevima taj surogat je interni revizor orijentisan ka menadžmentu.

Na žalost, menadžeri često nisu svesni koristi koje mogu da imaju od rada internih revizora. U praksi velik broj menadžera ima otpora prema internim revizorima ili ih ne razlikuje u dovoljnoj meri u odnosu na organe interne kontrole. I vrlo često sami interni revizori ne osećaju potrebu ili nemaju sposobnosti da menadžmentu na pravi način ukažu na opravdanost svoga postojanja. Ipak, mnoga preduzeća imaju osposobljene interne revizije da urade mnogo više od kontrole finansijskih tokova. savremeno ekipirana interna revizija u svom sastavu ima ovlašćene javne računovođe (CPAs), advokate, ekonomiste, industrijske inženjere i matematičare. Prema tome, njihov obim ekspertize može da sadrži većinu problema menadžmenta. Interni revizori iz tog razloga mogu da pomognu menadžmentu u:

- ◆ Nadgledanju aktivnosti koje top menadžment ne može sam da nadgleda.
- ◆ Identifikovanje i umanjene rizika.
- ◆ Validnost izveštaja starijem menadžmentu.
- ◆ Zaštita top menadžmenta u tehničkim oblastima sa kojima oni nisu upoznati.
- ◆ Obezbeđivanje informacija za proces odlučivanja
- ◆ Kontrola kako za budućnost tako i za prošlost
- ◆ Pomoćna linija menadžerima za upravljanje tako što ukazuju na kršenje procedura i principa menadžmenta.

Evo kratkih primera ove pomoći menadžmentu:

Nadgledanje aktivnosti. Svake godine direktor interne revizije priprema raspored predloženih provera koje određuju koje aktivnosti treba nadgledati. To se prezentuje izvršnom menadžmentu i upravnom odboru i prilagođava po potrebi u skladu sa tekućim aktivnostima i promenama.

Identifikovanje i umanjene rizika. Jedan od zadataka interne revizije je da identifikuju ozbiljne rizike za preduzeće. Ovo može uključiti različita pitanja kao što je kontrola matične evidencije, bonusa zaposlenih, čekova, kao i premeštaja i odmora zaposlenih na ključnim pozicijama, itd... Supervizori revizije vode računa da su rizici i kontrole nad njima ispitani u potpunosti.

Validnost izveštaja starijem menadžmentu. Top menadžeri donose svoje odluke češće na osnovu izveštaja svojih saradnika – a ređe na osnovu ličnog znanja. Tačno je da će izveštaji s vremena na vreme verovatno rezultirati krupnim odlukama. Zadatak interne revizije je, pored ostalog, da napravi listu takvih izveštaja i da vodi računa o njihovom izvršavanju. Revizori pregledaju izveštaje zbog tačnosti, vremenskog roka i značenja. Odluke menadžmenta su tada vrednije.

Zaštita menadžmenta u tehničkom delu. Narasla složenost posla nosi sa sobom pitanja koja su izvan delokruga menadžera koji mora da odluči o njima. Menadžeri

donose operativne odluke, a ne interni revizori. Ali interni revizori mogu da obezbede podatke na osnovu kojih su donete odluke. Takođe, oni mogu da procene uticaj donete odluke i da istaknu rizike koji nisu bili predviđeni. Na primer: U jednom preduzeću menadžment je odlučio da napravi inovira glavni proizvod u proizvodnom programu. Ovo uključuje redizajniranje proizvoda i kupovinu novih delova kako bi zamenili stare, itd.... Interni revizori, pregledajući rezultate odluke, shvatili su da su agenti za kupovinu dobili instrukcije kakve nove delove da kupe. Ali niko ih nije upozorio da otkazu narudžbe za stare delove koji su sada zastareli. Revizori su odmah obavestili menadžment koji je izdao instrukcije za otkazivanje narudžbi za zamenjene delove.

The U.S. General Accounting Office je prva uvela takozvani program kontrole. Pod ovim pristupom oni su procenili politiku i programe još uvek u fazi stvaranja, izvršavanje politike ili programa, kao i rezultate postignute tom politikom ili programom. Takođe, kompjuter omogućava internim revizorima da procene kontrole na osnovu predloženih informativnih sistema pre nego što budu izvršene; izvršenje nakon toga može biti izuzetno skupo.

Pomaganje menadžerima da upravljaju. Menadžeri koji ne kontrolišu svoje aktivnosti stvaraju probleme. Interni revizori generalno nalaze te probleme i predlažu korekcije. Te korekcije, ipak, mogu biti samo brze popravke ili mogu da dosegnu do korena problema i tako doprineti poboljšanju menadžmenta. Evo nekih primera, koji pokazuju istovremeno i površinska i dubinska rešenja.

4.2. ODNOS INTERNE REVIZIJE PREMA INTERNOJ I EKSTERNOJ KONTROLI I RAZNIM INSPEKCIJAMA

ODNOS INTERNA KONTROLA I INTERNA REVIZIJA

U preduzećima neminovno egzistira interna kontrola kao segment kojim menadžment lakše obavlja svoju funkciju nadgledanja. Samo u nekim preduzećima egzistira interna revizija. Trend je njenog širenja u većem broju preduzeća. Ali još uvek, posebno kod nas, ona nije našla svoje pravo mesto. Interna kontrola i interna revizija moraju biti razdvojene na nekom organizacionom nivou. Nipošto ne bi bilo u redu da jedna osoba obavlja oba posla. Ali ove dve skupine aktivnosti moraju tesno saradivati i mogu biti kao organizacioni delovi u okviru iste službe ili sektora u zavisnosti od organizacione strukture.

Interna kontrola i interna revizija obavljaju različite skupine poslova i one se međusobno nadopunjuju. Internu kontrolu mogu da obavljaju i nestručni ljudi radeći svakodnevno svoje poslove jer se procedura interne kontrole i može i mora implementirati u svaki posao što je moguće manje primetno za onoga ko obavlja posao. Najbolja i najefikasnija je skrivena kontrola jer nije laiku moguće da shvati kontrolne mehanizme.

Interna revizija može biti praktikovana isključivo od strane stručnjaka. Nju ne mogu da obavljaju zaposleni uzgred i nesvesno kao internu kontrolu. Interna revizija spada u veoma profesionalan i stručno zahtevan posao.

ODNOS INTERNE REVIZIJE I EKSTERNIH KONTROLA I INSPEKCIJA

Interna revizija je usmerena, pored ostalog na to da se zaštite interesi preduzeća pred eksternim kontrolnim organima i organima koji bi mogli dati lošu ocenu poslovanja preduzeća. Drugim rečima, interna revizija vodi računa i o imidžu preduzeća. Iz tih razloga interna revizija mora povesti računa o delovanju:

- ◆ finansijske policije,
 - ◆ kontrola PIO,
 - ◆ privrednokriminalističke policije,
 - ◆ kontrole tokova novca,
 - ◆ devizne inspekcije,
 - ◆ tržišne inspekcije, i ostalih inspekcija.
- Finansijska policija je organ Ministarstva finansija koja kontroliše obračun i naplatu javnih prihoda (poreza, taksi, carina i ostalih javnih prihoda). Finansijska policija reaguje po prijavi ili po slučajno uzorku prema procenjenom riziku poslovanja preduzeća. Na rizik procene utiče procena moguće obaveze preduzeća i obračunate i uplaćene obaveze. U obzir se uzima i specifičnost privredne delatnosti kojom se preduzeće bavi.
 - Kontrola PIO kontroliše obračun i uplatu penzionog i drugih vrsta obaveznih osiguranja radnika. Funkcija je u obezbeđenju redovnog pritičanja prihoda kojima se pune fondovi penzionog, zdravstvenog i drugih obaveznih vrsta osiguranja zaposlenih.
 - Privrednokriminalistička policija je usmerena na suzbijanje privrednog kriminala raznih vrsta od krađa u preduzeću, pronevera, prevara, falsifikata. Funkcija ove vrste policije koja je u sastavu Ministarstva unutrašnjih poslova je stvaranje zdravog i moralnog privrednog ambijenta za poslovanje privrednih subjekata. Uglavnom rade na bazi prijava tužilaštvu ili neposredno privrednokriminalističkoj policiji.
 - Kontrola tokova novca ima zadatak da spreči nelegalne tokove novca da se time ne bi izbegle poreske obaveze. Ove poslove obavlja organizacioni deo CNB i princip rada je zasnovan da se sve transakcije veće od neke vrednosti obavezno tajno ili javno proveravaju.
 - Devizna inspekcija je takođe deo poslova kojima CNB kontroliše tokove deviza da bi se sprečile nelegalni tokovi. Zajedno sa kontrolom tokova novca u dinarima pokriva kontrolu svih monetarnih tokova i na taj način stvara zdrav monetarni ambijent da bi privreda lakše poslovala.
 - Tržišne inspekcije i ostale inspekcije su kontrolni organi od opštine do Republike koje kontrolišu primenu zakona. Reaguju uglavnom na bazi prijava i retko preventivno po sistemu uzorka.

Interna revizija mora voditi računa da poslovanje preduzeća ne dovede do situacije da neki od napred navedenih organa u postupku kontrole dovede u pitanje interese preduzeća. Ako interna kontrola i interna revizija funkcionišu kako treba onda eksterni kontrolni organi ne mogu da nađu propuste u preduzeću iz razloga što su svi osnovi za nelegalne radnje eliminisani ili minimalizovani pa su potencijalni prekršioци demotivisani.

4.3. POSAO INTERNE REVIZIJE

Mnoga zanimanja se bore za profesionalnu identifikaciju. I dok se ta identifikacija odnosi na doktore, advokate, i slične stručnjake, takođe je korištena za identifikaciju ljudi drugih profesija koji dobijaju novac za svoje zasluge. Prema tome odnosi se na sportiste, krojačice, kuvare, ili građevinskog inspektora. Ali u procenjivanju naučene discipline, kao izdvojena od trgovine ili zanata, moramo primeniti različite kriterijume.

Evo liste kriterijuma koji se često koriste kako bi se odredio profesionalni kvalitet bilo kog zanimanja.

- ◆ Javne usluge,
- ◆ Duge, specijalizovane obuke za obavljanje poslova,
- ◆ Moralne norme,
- ◆ Članstvo u organizaciji i prisustvovanje sastancima,
- ◆ Publikacija časopisa sa ciljem da se poveća praksa,
- ◆ Test provere znanja u određenim periodima, i
- ◆ Licenca od strane države ili sertifikat od strane upravnog odbora.

Služenje javnosti. Ovo je učinjeno promovisanjem efikasne upotrebe izvora. Pored toga njihove moralne norme zahtevaju od članova Instituta da izbegavaju prisustvo u nekoj ilegalnoj aktivnosti.

Duga specijalizovana obuka. Ovo nije univerzalno širom sveta. Mnoga odeljenja interne revizije primaju ljude sa varirajućim stepenom obuke ili učenja. Ovi ljudi ne mogu da polože zakletvu stručnosti. Ali drugi, koji su prisustvovali obuci, položili testove, i zaslužili sertifikat, mogu sebe u potpunosti smatrati stručnjacima.

Moralne norme. Članovi se moraju poverovati moralnim normama, koje su predmet *Izjave o obavezama Interne revizije* i da poštuju Standarde. Sva ova dokumenta su ponovo odštampana kasnije u poglavlju.

Profesionalna asocijacija. Institut internih revizora⁸ je bez sumnje profesionalna asocijacija. Ipak, u mnogim zemljama, uključujući US, Institut prima kao članove one

8 Kod nas nema niti udruženja internih revizora niti instituta. Iu tih razloga svi navodi odnose se primarno na USA i UK.

koji su radili internu reviziju ali nisu ovlašćeni. U drugim zemljama, kao što su Irska i Engleska, polaganje određenih testova je uslov za potpuno članstvo. Institut iz tog razloga mora da razmatra odvojenu filijalu, zabranjenu za ovlašćene interne revizore, koja mora da prati kontinuirani obrazovni program što zahteva 80 sati obrazovanja za period duži od dve godine.

Ispitivanja. Institut internih revizora USA je započeo sa svojim programom dodele sertifikata 1974. godine. To je podrazumevalo da kandidati prođu rigorozno dnevno ispitivanje koje je pokrivalo širok spektar pitanja. Uspešni kandidati dobijaju instrukcije i na kraju ovlašćenje od ovlašćenog internog revizora. Kao fondaciju za ispitivanje Institut je osnovao Narodno telo znanja za one koji nastoje da se pripreme za ispitivanje.

Dozvole. Praksa interne revizije nije ograničena za dozvole. Bilo ko može biti angažovan kao interni revizor. Sve što je potrebno je ubediti pretpostavljenog u svoje sposobnosti. Nedostatak sertifikata nije prepreka. Bilo ko ko radi kao interni revizor može da potpiše izveštaj i pruži mišljenje o internoj reviziji. Ali vide se iskre promena na horizontu. Neke organizacije interne revizije sada insistiraju da svi članovi budu ovlašćeni ili su na putu da dobiju sertifikat. Jedinstveni akt revizije pripremljen za državne vlade od strane U.S. General Accounting Office zahteva da državni revizor bude ovlašćeni javni revizor (CPA) ili ovlašćeni interni revizor (CIA).

Prema tome, mnoge karakteristike se primenjuju na internu reviziju: narodno telo znanja, program sertifikacije, kontinuirani profesionalni razvojni program, Moralne norme, Izjava o obavezama, komplet Standarda, poslovne novine, i rastuća literatura.

Ono što sledi je reprodukcija komentara o dokumentaciji koja je ustanovila buduće obaveze interne kontrole, Moralne norme za članove, i Standarde po kojima bi stručna interna revizija trebalo da se obavlja.

CILJ I DELOKRUG

Interna revizija je nezavisna funkcija procenjivanja nastala unutar organizacije kako bi ispitala i procenila njene aktivnosti kao uslugu organizaciji. Cilj interne revizije je da pomaže poslovnom sistemu u efektivnom rasterećenju njihovih obaveza. Da dodamo da ih interna revizija snabdeva analizama, procenama, preporukama, savetima, i informacijama koje se odnose na pregledane aktivnosti. Cilj revizije uključuje obavljanje kontrole uz razumne troškove. Članovi poslovnog sistema koji pomažu internu reviziju uključuju one iz menadžmenta i upravnog odbora.

Delokrug interne revizije bi trebalo da obuhvati ispitivanja i procenu opravdanosti i sposobnosti sistema interne kontrole organizacije i kvalitet obavljanja dodeljenih odgovornosti. Interni revizori bi trebalo da:

- ♦ Pregledaju celokupnost finansijskih i operativnih informacija i sredstva korištena za identifikaciju, merenje, razvrstavanje, i da dostave takve informacije.

- ♦ Pregledaju sisteme stvorene da obezbede saglasnost sa takvom politikom, planovima, procedurama, zakonima, i propisima koji bi mogli da imaju značajan uticaj na operacije i izveštaje, i da utvrde da li je organizacija u saglasnosti.
- ♦ Pregledaju sredstva koja čine aktivu i, ukoliko je moguće, potvrde postojanje takve aktive.
- ♦ Procene ekonomiju i efikasnost korišćenja resursa i kapitala.
- ♦ Pregledaju operacije ili programe kako bi ustanovili da li su rezultati dosledni osnovanim ciljevima i da li su operacije ili programi izvršeni kako je i planirano.

ODGOVORNOST I AUTORITET

Odeljenje interne revizije je sastavni deo organizacije i radi na osnovu politike stvorene od strane top menadžmenta i upravnog odbora. Svrha, autoritet i odgovornost odeljenja interne revizije bi trebalo da bude definisano u zvaničnom pisanom dokumentu (povelja). Direktor interne revizije bi trebalo da traži odobrenje povelje od strane strajjeg menadžmenta kao i prihvatanje od strane upravnog odbora. Povelja bi trebalo da pojasni svrhe odeljenja interne revizije, da precizira nazabranjen obim njihovog rada, i da proglasi da revizori nemaju autoritet ni odgovornost za aktivnosti koje pregledaju.

Interna revizija širom sveta je vršena u različitim okruženjima i unutar organizacija koje se razlikuju u svrsi, veličini, i strukturi. Zakoni i običaji unutar različitih zemalja su drugačiji. Ove razlike mogu da utiču na obavljanje interne revizije u svakom okruženju. Izvršavanje *Standarda za profesionalno obavljanje interne revizije*, iz tog razloga, će biti rukovođena na osnovu okruženja u kom odeljenje interne revizije obavlja dodeljene obaveze. Saglasnost sa pojmovima formulisanim u *Standardima za profesionalno obavljanje interne revizije* je neophodna. Kao što je naglašeno u *Moralnim normama*, članovi Instituta internih revizora, i ovlašćeni interni revizori će prihvatiti odgovarajuća sredstva kako bi se usaglasili sa *Standardima za profesionalno obavljanje interne revizije*.

SAMOSTALNOST

Interni revizori bi trebalo da budu nezavisni od aktivnosti koje oni pregledaju. Interni revizori su nezavisni kada svoj rad mogu da obavljaju slobodno i objektivno. Samostalnost dozvoljava internim revizorima da prikažu pravedne i neosnovane presude neophodne za odgovarajuća pravila revizije. To je ostvareno kroz organizacioni status i objektivnost. Organizacioni status odeljenja interne revizije bi trebalo da bude dovoljan da dozvoli ispunjenje njihovih obaveza pregleda. Direktor odeljenja interne revizije bi trebalo da bude odgovoran jednoj individui u organizaciji koja ima dovoljan autoritet i takođe da obezbedi potpun pregled, adekvatne revizorske izveštaje, i odgovarajuću akciju na osnovu preporuka revizije.

Objektivnost je samostalan stav koji interni revizori treba da održavaju u obavljanju revizije. Interni revizori ne treba da se potčine svojoj presudi o pitanjima revizije drugih. Dizajniranje, instaliranje i operativni sistemi nisu funkcije revizije. Pretpostavlja se da vršenje takvih aktivnosti vodi slabljenju objektivnosti revizora.

MORALNE NORME

Profesionalne moralne norme su se razvile kao rezultat posebnog odnosa između članova naučenih profesija i njihovih klijenata. Profesionalni stručnjaci tu ne podrazumevaju one koji su u njihovom najužem okruženju. Poslovni princip (kupac na oprezu) se ne primenjuje kada profesionalci pružaju usluge da uteše ljude. Klijent i pacijent moraju da imaju puno poverenje u etičko ponašanje profesionalnog. Ovo poverenje je pojačano kada se od profesionalca traži da se zakune da će služiti javnost pošteno i da će se rukovoditi strogim pravilima moralnog ponašanja. Poverenje raste ukoliko osoba kojoj su potrebne profesionalne usluge, veruje da će profesionalci koji naruše moralne norme biti skinuti sa zadatka od strane sebi ravnih.

Prema tome, u bilo kojoj disciplini koja teži profesionalizmu, moralne norme, pojačane stručnim telom, daju punovažnost potvrde o stručnosti.

Prve *Moralne norme* (IIA) su usvojene 13. decembra 1968. godine, i uticale su na sve članove Instituta internih revizora (IIA). Kada je prihvaćen program za ovlašćene interne revizore, trebalo je stvoriti posebno pravilo za njih, ali jedina razlika između dva pravila bila je kod finalne odredbe: obzirom da možda ovlašćeni interni revizori nisu članovi IIA, ne mogu se primoravati da se pridržavaju zakona te organizacije. Prema tome, *Moralne norme* ovlašćenih internih revizora imaju samo sedam odredbi. Takođe, predstavljanje pravila ovlašćenih internih revizora se razlikovalo od pravila IIA. Jedna značajna razlika je bila da je narušavanje pravila ovlašćenih internih revizora predstavljalo osnovu za gubitak sertifikata ovlašćenog internog revizora. Ove razlike su eliminisane, ipak, 1988. godine kada su usvojene nove *Moralne norme*. Nova pravila su se primenjivala i na ovlašćene i neovlašćene interne revizore.

4.4. KRATAK PREGLED GLAVNIH I KARAKTERISTIČNIH STANDARDA ZA PROFESIONALNU UPOTREBU INTERNE REVIZIJE

- 100 **NEZAVISNOST** – *INTERNI REVIZORI BI TREBALO DA BUDU NEZAVISNI OD AKTIVNOSTI KOJE PREGLEDAJU.*
- 110 **Organizacioni Status** – Organizacioni status odeljenja interne revizije bi trebalo da bude dovoljan da odobri zadovoljenje svojih kontrolnih obaveza.
- 120 **Objektivnost** – Interni revizori treba da budu objektivni u vršenju kontrole.

200 STRUČNA VEŠTINA – INTERNA REVIZIJA BI TREBALO DA BUDE STRUČNO IZVRŠENA I UZ PROFESIONALNU ZAŠTITU.

ODELJENJE INTERNE REVIZIJE

- 210 **Osooblje** – Odeljenje interne revizije treba da osigura da su tehničko znanje i obrazovanje internih revizora prikladni za vršenje kontrole.
- 220 **Znanje, veštine i discipline** – Odeljenje interne revizije treba da poseduje znanje, veštine i discipline koje su potrebne za kontrolne obaveze.
- 230 **Nadgledanje** – Odeljenje interne revizije treba da osigura da su interni pregledi propisno nadgledani.

INTERNI REVIZOR

- 240 **Saglasnost sa Standardima ponašanja** – Interni revizori bi trebalo da poštuju profesionalne standarde ponašanja.
- 250 **Znanje, veštine i discipline** – Interni revizori treba da poseduju znanje, veštine i discipline koje su vrlo važne za obavljanje interne kontrole.
- 260 **Ljudski odnosi i komunikacije** – Interni revizori treba da budu vešti u ophođenju sa ljudima i u efikasnom komuniciranju.
- 270 **Kontinuirano obrazovanje** – Interni revizori bi trebalo da održe tehničku stručnost kroz kontinuirano obrazovanje.
- 280 **Pravo na profesionalnu zaštitu** – Interni revizori bi trebalo da neguju profesionalnu zaštitu u obavljanju interne kontrole.
- 300 **DELOKRUG POSLA** – Delokrug interne revizije treba da obuhvati ispitivanja i procenjivanja osnovanosti i efikasnosti interne kontrole organizacije i kvaliteta izvršavanja dodeljenih odgovornosti.
- 310 **Pouzdanost i celovitost informacija** – Interni revizori bi trebalo da pregledaju pouzdanost i celovitost finansijskih i operativnih informacija i sredstva korištena da identifikuju, izmere, klasifikuju i izveste o takvim informacijama.
- 320 **Saglasnost sa politikom, planovima, procedurama, zakonima i propisima** – Interni revizori bi trebalo da pregledaju sisteme stvorene da obezbede saglasnost sa takvom politikom, planovima, procedurama, zakonima, i propisima koji bi mogli imati značajan uticaj na operacije i izveštaje i koji bi ustanovili da li je organizacija u saglasnosti.
- 330 **Čuvanje aktive** – Interni revizori bi trebalo da pregledaju sredstva čuvanja aktive i, ako je prikladno, overe postojanje takve aktive.
- 340 **Racionalno i efikasno korišćenje izvora** – Interni revizori bi trebalo da procene ekonomiju i efikasnost u kojoj su izvori angažovani.
- 350 **Ispunjenje osnovanih ciljeva za operacije ili programe** – Interni revizori bi trebalo da pregledaju operacije ili programe kako bi ustanovili da li su re-

zultati dosledni osnovanim ciljevima i da li su operacije ili programi izvršeni kao što je planirano.

- 400 OBAVLJANJE REVIZORSKOG POSLA** – Revizorski posao treba da uključi planiranje revizije, ispitivanje i procenjivanje informacija, raspravljanje o rezultatima i nalazima.
- 410 **Planiranje revizije** – Interni revizori bi trebalo da planiraju svaku reviziju.
- 420 **Ispitivanje i procena informacija** – Interni revizori treba da sakupljaju, analiziraju, tumače, i dokumentovanje informacija koje podržavaju rezultate revizije.
- 430 **Iznošenje rezultata** – Interni revizori treba da izveste o rezultatima svog revizorskog rada.
- 440 Interni revizori treba da ustanove da li je odgovarajuća akcija izvršena na osnovu iznetih revizorskih otkrića.
- 500 MENADŽMENT ODELJENJA INTERNE REVIZIJE** – Direktor interne revizije treba pravilno da upravlja odeljenjem interne revizije.
- 510 **Svrha, autoritet, i odgovornost** – Direktor interne revizije treba da ima izjave o svrsi, autoritetu, i odgovornosti za odeljenje interne revizije.
- 520 **Planiranje** – Direktor interne revizije treba da utvrdi planove za sprovođenje obaveza odeljenja interne revizije.
- 530 **Politika i procedure** – Direktor interne revizije treba napismeno da obezbedi politiku i procedure kao vodič zaposlenim u reviziji.
- 540 **Menadžment personala i razvoj** – Direktor interne revizije treba da napravi program za biranje i razvoj ljudi u odeljenju interne revizije.
- 550 **Eksterni revizori** – Direktor interne revizije treba da uskladi napore interne i eksterne revizije.
- 560 **Osiguranje kvaliteta** – Direktor interne revizije treba da utvrdi i održi program osiguranja kvaliteta kako bi procenio operacije odeljenja interne revizije.

100 NEZAVISNOST

INTERNI REVIZORI TREBA DA BUDU NEZAVISNI OD AKTIVNOSTI KOJE PREGLEDAJU.

Interni revizori su nezavisni kad mogu da sprovode svoj rad slobodno i objektivno. Nezavisnost dopušta internim revizorima da pruže nepristrasne i pravilne odluke koje su vrlo važne za odgovarajuća pravila revizije. To je postignuto na osnovu organizacionog statusa i objektivnosti.

110 Organizacioni Status

Organizacioni status odeljenja interne revizije trebalo bi da bude dovoljan da dozvoli saznanja svojih revizorskih obaveza.

1. Interni revizori bi trebalo da imaju podršku menadžmenta i upravnog odbora direktora kako bi stekli saradnju sa njima i obavljali svoj posao bez smetnji.
2. Direktor odeljenja interne revizije treba da bude odgovoran za pojedinca u organizaciji sa dovoljnim autoritetom da promoviše nezavisnost i da obezbedi široko pokriće revizije, prikladno razmatranje revizorskih izveštaja, i odgovarajuću akciju na osnovu preporuka revizije.
3. Direktor treba da ima direktnu komunikaciju sa upravnim odborom. Pravična komunikacija sa odborom pomaže da se osigura nezavisnost i obezbeđuje sredstva za odbor i direktora kako bi se međusobno informisali o pitanjima od zajedničkog interesa.
4. Nezavisnost je pojačana kada se odbor slaže sa imenovanjem ili otkazom direktora odeljenja interne revizije.
5. Svrha, autoritet i odgovornost odeljenja interne revizije treba da budu definisani u formi pisanog dokumenta (povelja). Direktor će tražiti odobrenje povelje od strane menadžmenta kao i prihvatanje od strane odbora. Povelja bi trebalo a) da utvrdi poziciju odeljenja unutar organizacije; b) da dozvoli pristup podacima, ličnoj i stvarnoj imovini bitnoj za obavljanje revizije; i c) da definiše delokrug aktivnosti interne revizije.
6. Direktor interne revizije bi trebalo da godišnje podnese menadžmentu za odobrenje i odboru za informacije kratak pregled rasporeda revizorskog rada odeljenja, plan osoblja i finansijski budžet. Direktor bi takođe trebalo da preda sve značajne promene za odobrenje i informaciju. Raspored revizorskog rada, planovi osoblja, i finansijski budžeti treba da obaveste menadžment i odbor o delokrugu rada interne revizije i svim ograničenjima u tom delokrugu.
7. Direktor interne revizije treba da preda izveštaje o aktivnostima menadžmentu i odboru godišnje ili češće ukoliko je potrebno. Izveštaji o aktivnostima treba da istaknu značajna revizorska otkrića i preporuke i treba da informišu menadžment i odbor o bilo kakvom odstupanju od odobrenog rasporeda revizorskog rada, planova osoblja i finansijskih budžeta, kao i o njihovim razlozima.

120 Objektivnost

Interni revizori bi trebalo da budu objektivni u vršenju revizije

1. Objektivnost je nezavistan mentalni stav koji bi interni revizori trebalo da održe u vršenju kontrole. Interni revizori ne treba da podrede svoju odluku o revizorskim pitanjima drugima.

2. Objektivnost zahteva od internih revizora da obavljaju kontrole na takav način da iskreno veruju u proizvod svog rada i da nisu učinjeni nikakvi značajni kvalitetni kompromisi. Interni revizori ne treba da budu stavljeni u situacije u kojima osećaju da ne mogu da daju objektivne profesionalne odluke.
 - Zadaci osoblja treba da budu postavljeni tako da se svi mogući konflikti i nepravilnosti izbegnu. Direktor treba periodično da dobije, od revizorskog osoblja, informacije koje se tiču mogućih konflikata interesa i nepravilnosti.
 - Interni revizori treba da izveste direktora o situaciji u kojoj su prisutni konflikti interesa ili neke nepravilnosti. Direktor bi tada trebalo da otpusti takve revizore.
 - Zadaci internih revizora bi trebalo periodično da se smenjuju kad god je to praktično.
 - Interni revizori ne treba da pretpostavljaju operativne odgovornosti. Ali u slučaju da menadžment odredi da interni revizori obave neki drugi posao, to bi trebalo shvatiti da oni ne funkcionišu kao interni revizori. Pored toga, pretpostavlja se da će objektivnost biti smanjena kada interni revizori pregledaju bilo koju aktivnost za koju imaju ovlašćenje ili odgovornost. O ovom pogoršanju će se razmatrati kada se dostavljaju rezultati revizije.
 - Osobama koje su privremeno angažovane od strane odeljenja interne revizije neće biti dodeljene na pregled one aktivnosti koje su prethodno vršili sve dok određen vremenski period ne prođe. Pretpostavlja se da takvi zadaci pogoršavaju objektivnost i treba ih uzeti u razmatranje kada se nadgleda revizorski rad i izveštava o rezultatima revizije.
 - Rezultati rada interne revizije treba da budu pregledani pre nego što odnosni revizorski izveštaj obezbedi sigurnost da je posao urađen objektivno.
3. Objektivnost internog revizora nije oštećena kada revizor preporuči pravila kontrole sistema ili pregleda procedure pre nego što su one izvršene. Dizajniranje, instaliranje i operativni sistemi nisu funkcija revizije. Pretpostavlja se da obavljanje takvih aktivnosti slabi objektivnost revizije.

200 STRUČNO ZNANJE

INTERNA REVIZIJA BI TREBALO DA BUDE VRŠENA SA ODGOVARAJUĆOM STRUČNOŠĆU I PRAVOVREMENOM PROFESIONALNOM ZAŠTITOM.

1. Stručno znanje je obaveza odeljenja interne revizije i svakog internog revizora. Odeljenje bi trebalo da dodeli svakoj reviziji one osobe koje kolektivno poseduju neophodno znanje, veštine i disciplinu da obave reviziju pravilno.

ODELJENJE INTERNE REVIZIJE

210 Osoblje

Odeljenje interne revizije treba da obezbedi sigurnost da je tehničko znanje i obrazovanje internih revizora odgovarajuće za vršenje revizije.

1. Direktor interne revizije treba da napravi odgovarajuće kriterijume obrazovanja i iskustva za ispunjenje pozicije interne revizije, dajući pravovremeno mišljenje o delokrugu posla i nivou odgovornosti. Ove osobine uključuju znanje u primenjivanju standarda, procedura i tehnika interne revizije.
2. Odeljenje interne revizije treba da ima zaposlene ili da angažuje konsultante koji su kvalifikovani u disciplinama kao što su računovodstvo, ekonomija, finansije, statistika, obrada elektronskih podataka, inženjering, opozivanje, i pravo ukoliko je potrebno za obavljanje revizije.

230 Nadgledanje

Odeljenje interne revizije treba da pruži sigurnost da je nadgledanje internih revizora adekvatno.

1. Direktor interne revizije je odgovoran za obezbeđivanje adekvatnog nadgledanja revizije. Nadgledanje je kontinuiran proces, koji počinje planiranjem a završava se zaključkom o zadatku revizije.
2. Nadgledanje uključuje:
 - Obezbeđivanje odgovarajućih instrukcija podređenih početku revizije i odobrenje proframa revizije.
 - Uvid da je odobren program revizije sproveden osim ako nisu opravdana odstupanja.
 - Utvrđivanje da radni papiri revizije adekvatno podržavaju otkrića revizije, zaključke, i izveštaje.
 - Obezbeđivanje da su revizorski izveštaji precizni, objektivni, jasni, koncizni, konstruktivni i pravovremeni.
 - Utvrđivanje da su revizorski ciljevi ispoštovani.
3. Odgovarajući dokaz nadgledanja treba da bude dokumentovan i sačuvan.
4. Step en traženog nadgledanja zavisice od stručnosti internih revizora i težine zadatka revizije.
5. Svi zadaci interne revizije, bez obzira da li su vršeni od strane ili za odeljenje interne revizije, ostaje kao obaveza direktora.

INTERNI REVIZOR

240 Saglasnost sa standardima ponašanja

Interni revizori treba da su saglasni sa profesionalnim standardima ponašanja.

1. Moralne norme Instituta internih revizora utvrđuje četiri standarda ponašanja i čini osnovu za jačanje među članovima. Norme zahtevaju visoke standarde poštenja, objektivnosti, marljivosti i lojalnosti koje interni revizori treba da poštuju.

250 Znanje, veštine i discipline

Interni revizori treba da poseduju znanje, veštine, i disciplinu neophodne za vršenje interne revizije.

1. Svaki interni revizor treba da poseduje određeno znanje i veštine:

- Stručnost u primenjivanju standarda, procedura i tehnika interne revizije je poželjna u obavljanju interne revizije. Stručnost znači sposobnost primenjivanja znanja u situacijama koje mogu da nastanu neočekivano kao i njihovo rešavanje bez neke veće pomoći tehničkom istraživanju.
- Stručnost u računovodstvenim principima i tehnikama je neophodna revizorima koji rade sa velikim finansijskim podacima i izveštajima.
- Razumevanje principa menadžmenta je neophodno kako bi se prepoznala i procenila materijalna strana i značaj odstupanja od dobrog poslovanja. Razumevanje znači sposobnost primene znanja u situacijama koje neočekivano nestaju, da se prepoznaju značajna odstupanja, kao i mogućnost da obavljanja neophodnog istraživanja kako bi se došlo do razumnih rešenja.
- Priznavanje vrednosti je neophodno osnovama takvih subjekata kao što su računovodstvo, ekonomija, privredno pravo, oporezivanje, finansije, kvantitativne metode i kompjuterizovani informacijski sistemi. Priznanje znači sposobnost da se prepozna postojanje problema ili mogućih problema kako bi obustavili dalje istraživanje i asistenciju.

260 Međuljudski odnosi i komunikacije

Interni revizori bi trebalo da budu vešti u odnosima sa ljudima i komuniciranju efikasno.

1. Interni revizori bi trebalo da razumeju međuljudske odnose i da zadrže zadovoljavajuće odnose sa revizijom.
2. Interni revizori treba da budu vešti u usmenoj i pismenoj komunikaciji kako bi uspeali da precizno i uspešno saopšte takva pitanja kao ciljeve revizije, procene, zaključke i preporuke.

270 Kontinuirano obrazovanje

Interni revizori treba da održe svoju tehničku stručnost kroz kontinuirano obrazovanje.

1. Interni revizori su odgovorni za nastavak svog obrazovanja kako bi održali svoju stručnost. Trebalo bi da budu obavešteni o napretku i trenutnom razvoju standarda, procedura i tehnika interne revizije. Kontinuirano obrazovanje se može steći kroz partnerstvo i članstva u profesionalnim društvima; prisustvo na konferencijama, seminarima, školskim kursevima, i programima obuke u kući; i učestvovanje u istraživačkim projektima.

280 Profesionalna zaštita

Interni revizori bi trebalo da uvežbavaju profesionalnu zaštitu u obavljanju interne revizije.

1. Profesionalna zaštita podrazumeva prijavu zaštite i veštinu koja se očekuje od razumno opreznog i nadležnog internog revizora u istim ili sličnim okolnostima. Profesionalna zaštita bi stoga trebalo da odgovara složenosti revizije koja se pregleda. U uvežbavanju profesionalne zaštite, interni revizori bi trebalo da budu upozoreni o mogućnosti namerno pogrešnog delovanja, grešaka i propusta, neefikasnosti, štete, neefektivnosti i sukoba interesa. Takođe bi trebalo da budu upozoreni na one uslove i aktivnosti gde je najveća verovatnoća da se pojave nepravilnosti. Trebalo bi da identifikuju neadekvatne kontrole i preporuče poboljšanja saglasnosti sa prihvatljivim procedurama i praksama.
2. Pravovremena zaštita podrazumeva razumnu zaštitu i stručnost, a ne nepo- grešivost i neuobičajeno izvođenje. Pravovremena zaštita zahteva od revizora da sprovodi ispitivanja i overe na razumnom nivou, ali ne zahteva detaljne preglede svih transakcija. U skladu sa tim, interni revizor ne može da potvrdi u potpunosti da neslaganje i nepravilnosti ne postoje. Ipak, mogućnost materijalnih neslaganja i nepravilnosti treba uvek uzeti u obzir kada interni revizor preuzme zadatak interne revizije.
3. Kada interni revizor posumnja u pogrešno delovanje, treba da obavesti određene autoritete unutar preduzeća. Interni revizor može da preporuči bilo koju istragu za koju smatra da je neophodna u datim okolnostima. Tada bi interni revizor trebalo da prati dalje kako bi se uverio da li su obaveze odeljenja interne revizije izvršene.
4. Uvežbavanje profesionalne zaštite znači upotrebu razumne revizorske veštine i suda u vršenju revizije. Pored toga, interni revizor treba da razmotri:
 - Stepen revizorskog posla koji je potreban da se postignu ciljevi revizije.
 - Značaj pitanja u kojima se primenjuju procedure revizije.
 - Opravdanost i efektivnost interne kontrole.
 - Trošak revizije u odnosu sa mogućim koristima.
5. Pravovremena profesionalna zaštita uključuje utvrđene operativne standarde i određivanje da li su ti standardi prihvatljivi i da li su ispoštovani. Kada su takvi standardi nejasni, treba tražiti objašnjenje od autoriteta. Ukoliko se traži od internih revizora da izaberu operativne standarde, oni treba da traže sporazum sa revizijom kao i standardima koji su potrebni za merenje operativnog vršenja.

300 DELOKRUG POSLA

DELOKRUG INTERNE REVIZIJE OBUHVATA ISPITIVANJA I PROCENU OPRAVDANOSTI I EFEKTNOSTI ORGANIZACIONOG SISTEMA INTERNE KONTROLE I KVALITETA U SPROVOĐENJU DODELJENIH OBAVEZA.

1. Delokrug rada interne revizije, kao što je i određeno u ovom standardu, obuhvata sve ono što bi revizija trebalo da vrši. Međutim poznato je da menadžment i upravni odbor direktora određuju područje posla i aktivnosti koje treba pregledati.
2. Svrha prikaza opravdanosti sistema interne kontrole jeste da se proceni da li sistem garantuje da će ciljevi organizacije biti racionalno i efikasno sprovedeni.
3. Svrha prikaza efektnosti sistema interne kontrole je da proceni da li sistem funkcioniše kao što je i nameravano.
4. Svrha prikaza kvaliteta obavljanja posla jeste da proceni da li su ciljevi organizacije postignuti.
5. Primarni ciljevi interne kontrole jesu da osigura:
 - Potpunost informacije.
 - Saglasnost sa politikom, planovima, procedurama, zakonima i propisima.
 - Čuvanje sredstava.
 - Racionalno i uspešno korišćenje izvora.
 - Dostignuće utvrđenih ciljeva operacija ili programa.

310 Potpunost informacija

Interni revizori bi trebalo da pregledaju celovitost finansijskih i operativnih informacija i sredstava korištenih za identifikovanje, merenje, klasifikaciju i izveštavanje takvih informacija.

1. Informacioni sistem daje podatke neophodne za odlučivanje, kontrolu, i saglasnost sa eksternim zahtevima. Prema tome, interni revizori bi trebalo da ispituju informacione sisteme i, ukoliko je to moguće, procene da li:
 - Finansijski i operativni podaci i izveštaji sadrže tačne, pouzdane, pravovremene, potpune i korisne informacije.
 - Kontrole čuvanja i izveštavanja podataka su precizne i efektne.

320 Saglasnost sa politikom, planovima, procedurama, zakonima i propisima

Interni revizori bi trebalo da pregledaju sisteme koji će osigurati saglasnost sa politikom, planovima, procedurama, zakonima i propisima koji bi mogli da imaju značajan uticaj na operacije i programe, i treba da odrede da li je organizacija u saglasnosti.

1. Menadžment je odgovoran za osnivanje sistema koji će osigurati saglasnost sa takvim zahtevima kao što su politika, planovi, procedure, i primenljivi zakoni i propisi. Interni revizori su odgovorni za određivanje da li su sistemi prikladni i efektni i da li se pregledane aktivnosti slažu sa odgovarajućim zahtevima.

330 Čuvanje sredstava

Interni revizori bi trebalo da pregledaju načine čuvanja sredstava i, ukoliko je to moguće, potvrde postojanje takvih sredstava.

1. Interni revizori bi trebalo da pregledaju načine koji su korišteni u čuvanju sredstava od raznovrsnih oblika gubitaka kao što su oni nastali zbog krađe, požara, ilegalnih aktivnosti i izlaganja elementima.
2. Interni revizori, kada potvrđuju postojanje sredstava, trebalo bi da koriste odgovarajuće revizorske procedure.

340 Racionalno i efikasno korišćenje izvora

Interni revizori bi trebalo da procene ekonomiju i efikasnost kojom se radi sa resursima.

1. Menadžment je odgovoran za postavljanje operativnih standarda za merenje ekonomske i efikasne koristi resursa aktivnosti. Interni revizori su odgovorni za odlučivanje da li:
 - Operativni standardi su stvoreni za merenje ekonomije i produktivnosti.
 - Utvrđeni operativni standardi su shvaćeni i ispoštovani.
 - Odstupanja od operativnih standarda su identifikovana, analizirana, i saopštena odgovornim za ispravku akcije.
 - Ispravka akcije je preduzeta.
2. Revizija koja se odnosi na racionalno i efikasno korišćenje resursa bi trebalo da identifikuje uslove kao što su:
 - ♦ Neiskorišćeni objekti
 - ♦ Neproduktivni posao
 - ♦ Procedure koje nisu troškovno opravdane
 - ♦ Previše zaposlenih i nedovoljno zaposlenih

350 Dostignuće utvrđenih ciljeva za operacije i programe

Interni revizori bi trebalo da pregledaju operacije ili programe kako bi procenili da li se rezultati slažu sa ciljevima i da li su operacije ili programi sprovedeni kao što je i planirano.

Menadžment je odgovoran za stvaranje operativnih ili programskih ciljeva, razvijanje kontrolnih procedura, i dostizanje željenih operativnih ili programskih rezultata. Interni revizori bi trebalo da procene da li se takvi ciljevi slažu sa ciljevima organizacije i da li su ispoštovani.

Interni revizori mogu da pruže pomoć menadžerima koji razvijaju ciljeve i sisteme odlučujući da li su podvučene pretpostavke odgovarajuće; da li su precizne, trenutne, i relevantne informacije korištene; i da li su odgovarajuće kontrole sprovedene kroz operacije ili programe.

400 VRŠENJE REVIZIJE

REVIZIJA BI TREBALO DA UKLJUČI PLANIRANJE POSLA, ISPITIVANJE I PROCENJIVANJE INFORMACIJA, SAOPŠTAVANJE REZULTATA, I PRAĆENJE.

1. Interni revizor je odgovoran za planiranje i sprovođenje zadatka revizije, predmet prikaza i odobrenje nadređenog.

410 Planiranje revizije

Interni revizori bi trebalo da planiraju svaku reviziju.

1. Planiranje bi trebalo da bude dokumentovano i treba da uključuje:

- Utvrđivanje ciljeva revizije i obim posla.
- Dobijanje informacija o poreklu aktivnosti koje treba da se pregledaju.
- Određivanje izvora neophodnih za vršenje revizije.
- Razgovor sa svima koji treba da znaju nešto o reviziji.
- Vršenje, ukoliko je moguće, letimičnog pregleda kako bi se upoznali sa aktivnostima i kontrolama koje treba da se pregledaju, da identifikuju oblasti naglašene za reviziju, i da upotrebe revizorske komentare i predloge.
- Pisanje programa revizije.
- Određivanje kako, kada i kome treba saopštiti rezultate revizije.
- Dobijanje odobrenja plana revizorskog posla.

420 Ispitivanje i procenjivanje informacija

Interni revizori bi trebalo da sakupljaju, analiziraju, interpretiraju, i arhiviraju informacije kako bi podržali rezultate revizije.

1. Proces ispitivanja i procenjivanja informacija se sastoji iz sledećih koraka:

- Informacije bi trebalo da budu sakupljene o svim pitanjima koja se odnose na ciljeve revizije i područje posla.
- Informacije bi trebalo da budu dovoljne, pravosnažne, relevantne, i korisne kako bi obezbedile osnovu za revizorska otkrića i preporuke.
 - *Dovoljna* informacija je istinita, adekvatna i uverljiva tako da mudra, informisana osoba može da dođe do zaključaka kao revizor.
 - *Pravosnažna* informacija je pouzdana i dostižna kroz korišćenje odgovarajućih tehnika revizije.

- *Relevantna* informacija podržava otkrića i preporuke revizije i dosledna je njenim ciljevima.
- *Korisna* informacija pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve.
- Procedure revizije, uključujući testiranje i uzorkovanje angažovanih tehnika, bi trebalo unapred da budu izabrane, i gde je praktično, da se prošire ili izmene ukoliko okolnosti to opravdavaju.
- Proces prikupljanja, analiziranja, interpretiranja i arhiviranja informacija trebalo bi nadgledati kako bi bili sigurni da je održana objektivnost revizora i da su ispoštovani ciljevi revizije.
- Radne papire revizije bi trebalo da pripremi revizor i da pregleda menadžment odeljenja interne revizije. Ovi papiri bi trebalo da sadrže dobijene informacije i urađene analize i da podrže osnove za pripremu dobijanja rezultata i preporuka.

430 Saopštavanje rezultata

Interni revizori bi trebalo da izveste o rezultatima svog revizorskog posla.

- Potpisan, pisani izveštaj bi trebalo da bude izdat nakon što je završeno ispitivanje revizije. Izveštaji mogu biti pismeni i usmeni i mogu biti predati zvanično ili nezvanično.
- Interni revizor bi trebalo da se konsultuje sa odgovarajućim nivoima menadžmenta o zaključcima i preporukama pre predaje konačnih pisanih izveštaja.
- Izveštaji bi trebalo da budu objektivni, jasni, sažeti, konstruktivni i pravovremeni.
- Izveštaji treba da predstavljaju svrhu, područje i rezultate revizije; i, gde je to moguće, izveštaji bi trebalo da sadrže mišljenje revizora.
- Izveštaji mogu da uključe preporuke za moguća poboljšanja i da potvrde zadovoljavajuće obavljanje i korektivnu akciju.
- Gledišta revizije o revizorskim zaključcima ili preporukama mogu biti obuhvaćeni u izveštaju revizije.
- Direktor interne revizije bi trebalo da pregleda i odobri finalni revizorski izveštaj pre predaje i treba da odredi kome će izveštaj biti distribuiran.

440 Praćenje

Interni revizori bi trebalo da budu u toku kako bi procenili da li je preuzeta odgovarajuća akcija na osnovu pronalazak revizije.

1. Interna revizija treba da utvrdi da li je obavljena korektivna akcija i da li su postignuti željeni rezultati, ili da li su menadžment ili upravni odbor pretpostavili rizik ne vršenja korektivne akcije na osnovu dobijenih rezultata.

500 MENADŽMENT ODELJENJA INTERNE REVIZIJE

DIREKTOR INTERNE REVIZIJE BI TREBALO DA NA ODGOVARAJUĆI NAČIN UPRAVLJA ODELJENJEM INTERNE REVIZIJE.

1. Direktor interne revizije je odgovoran za odgovarajuće upravljanje odeljenjem tako da:

- Revizorski posao u potpunosti zadovoljava opšte svrhe i obaveze odobrene od strane menadžmenta i prihvaćene od upravnog odbora.
- Resursi odeljenja interne revizije su efikasno i uspešno korišteni.
- Revizorski posao poštuje *Standarde za profesionalno obavljanje interne revizije*.

510 Svrha, nadležnost i obaveze

Direktor interne revizije bi trebalo da ima izjavu o svrsi, nadležnosti i obavezama za odeljenje interne revizije.

1. Direktor interne revizije treba da traži odobrenje od menadžmenta i prihvatanje upravnog odbora zvaničnog pisanog dokumenta (povelje) za odeljenje interne revizije.

520 Planiranje

Direktor interne revizije treba da napravi planove za sprovođenje obaveza odeljenja interne revizije.

1. Ovi planovi treba da budu u saglasnosti sa poveljom odeljenja interne revizije i sa ciljevima organizacije.

2. Proces planiranja uključuje utvrđivanje:

- Ciljeva.
- Raspored revizorskog posla
- Planovi o zaposlenju i finansijski budžeti
- Izveštaji o aktivnosti.

3. Ciljevi odeljenja interne revizije bi trebalo da budu zadovoljeni u okviru određenih operativnih planova i budžeta i treba da budu merljivi do odgovarajućeg stepena. To treba da prati kriterijum merenja i ciljni datumi ispunjenja.

4. Raspored revizorskog posla treba da uključi a) koje aktivnosti treba da se pregledaju, b) kada će one biti pregledane, c) procenjeno potrebno vreme, uzimajući u obzir područje planiranog revizorskog posla i prirodu i stepen revizije koju su obavili drugi. Pitanja koja treba uzeti u obzir prilikom stvaranja rasporeda prioriteta revizorskog posla treba da uključe:

- podatke i rezultate poslednje revizije;

- finansijsko izlaganje;
 - mogući gubitak i rizik;
 - zahteve menadžmenta;
 - glavne promene u operacijama, programima, sistemima, i kontroli;
 - mogućnosti sticanja operativnih koristi; i
 - promene i sposobnosti zaposlenih u reviziji.
5. Rasporedi posla bi trebalo da budu dovoljno fleksibilni da pokriju nepredviđene zahteve odeljenja interne revizije.
 6. Planovi zaposlenja i finansijski budžeti, uključujući broj revizora kao i znanje, veštine, i discipline neophodne za obavljanje njihovog posla, treba da budu ograničeni od rasporeda revizorskog posla, administrativnih aktivnosti, obrazovanja i zahteva obuke, kao i naponi revizorskog istraživanja i razvoja.
 7. Izveštaji o aktivnosti treba da se predaju menadžmentu i upravnom odboru s vremena na vreme. Ovi izveštaji treba da uporede:
 - izvršenje posla sa ciljevima odeljenja i rasporedom revizorskog posla, i
 - rashode sa finansijskim budžetima. Oni bi trebalo da objasne razlog za glavna neslaganja i upute na neku akciju koja je preuzeta ili je tražena.

530 Politika i procedure

Direktor interne revizije bi trebalo da obezbede pisanu politiku i procedure kao vodič zaposlenim u reviziji.

Forma i sadržaj politike i procedura bi trebalo da odgovara veličini i strukturi odeljenja interne revizije i složenosti njenog posla. Zvanični administrativni i tehnički vodiči revizije možda neće biti traženi od svih odeljenja interne revizije. Malo odeljenje interne revizije može biti vođeno nezvanično. Njegovo revizorsko osoblje može da bude kontrolisano dnevnom, bliskim nadzorom i memorandumima. U velikom odeljenju interne revizije, potrebne su zvanične i razumljive procedure i politika za usmeravanje zaposlenih u reviziji kako bi poštovali standarde odeljenja.

540 Menadžment personala i razvoj

Direktor interne revizije treba da usklađuje napore interne i eksterne revizije.

1. Interni i eksterni revizorski posao treba da bude usklađen kako bi se osiguralo adekvatno pokriće revizije i da se minimiziraju dupli naponi.
2. Usklađivanje napora revizije uključuje:
 - Periodične sastanke kako bi se razmatrala pitanja od zajedničkog interesa.
 - Pristup međusobnim programima i radnim papirima revizije.
 - Razmena revizorskih izveštaja i pisama menadžmenta.
 - Razumevanje revizorskih tehnika, metoda, i terminologije.

560 Osiguranje kvaliteta

Direktor interne revizije treba da utvrdi i održi program osiguranja kvaliteta kako bi procenili operacije odeljenja interne revizije.

1. Svrha ovog programa je da obezbedi osiguranje da revizija poštuje ove Standarde, povelju odeljenja interne revizije, i druge primenljive standarde. Program osiguranja kvaliteta bi trebalo da uključi sledeće elemente:
 - Nadgledanje
 - Interne prikaze
 - Eksterne prikaze.
2. Nadgledanje posla internih revizora bi trebalo da se vrši u kontinuitetu kako bi bili sigurni da se poštuju standardi interne revizije, politika odeljenja, i programi revizije.
3. Zaposleni u internoj reviziji bi trebalo da vrše interne preglede periodično kako bi procenili kvalitet obavljenog revizorskog posla. Ove preglede bi trebalo da obavljaju na isti način kao bilo koju drugu internu kontrolu.
4. Eksterni pregledi odeljenja interne revizije treba da se obavljaju kako bi procenili kvalitet operacija odeljenja. Ove preglede treba da obavljaju kvalifikovane osobe koje su nezavisne od organizacije i koje nemaju nikakve sukobe interesa. Takve preglede bi trebalo sprovoditi najmanje jednom svake tri godine. Pri završetku pregleda, treba predati zvaničan, pisani izveštaj. Izveštaj treba da pokaže mišljenje o saglasnosti odeljenja sa *Standardima za profesionalno vršenje interne revizije* i, ukoliko je moguće, treba da uključi preporuke za napredak.

Razlike u izjavi. Interni revizori širom sveta pokazuju svoju spretnost na različite načine. Većina njih radi po uputstvu starijih menadžera kojima predaju izveštaje, koji ih zapošljavaju i otpuštaju, i koji predlažu visine njihovih plata, povećanje plata i zadržavanje. Ovi stariji menadžeri imaju dubinu glavnog računovođe kao i glavnog izvršnog službenika. Neki interni revizori predaju izveštaje direktno revizorskim komitetima upravnih odbora direktora ili sličnim telima. Mnogi stručnjaci imaju privilegiju pristupa svim podacima, osobinama i ljudima unutar cele organizacije. Ostali nemaju nikakve privilegije. Ali ipak ostali su ograničeni finansijskom overom unutar računovodstvenog odeljenja. Takva suprotna okruženja očigledno rezultuju u različitom obavljanju interne revizije. I tako je Institut uvideo potrebu da odredi set standarda koji će utvrditi šta je profesionalna praksa.

Naravno, ni jedan set standarda koji su pripremili interni revizori ne može da odredi kako će se menadžment i članovi upravnog odbora ophoditi prema zaposlenima u internoj reviziji. *Standardi*, prema tome, pažljivo izbegavaju bilo koji kriterijum koji ostavlja jak utisak na menadžere ili članove upravnog odbora. Tako da predstavljanje *Standarda* priznaje izvršenje «biće rukovođeni okruženjem u kom odeljenje interne revizije obavlja svoje dodeljene zadatke». Ali predstavljanje takođe

ističe da «..... saglasnost sa pojmovima izloženim u ovim Standardima je neophodna pre izvršenja obaveza internih revizora». Interni revizori mogu biti vezani zabranama menadžmenta. Ali ukoliko im ove zabrane ne dozvoljavaju da se slože sa Standardima, onda ni oni revizori ni njihovi nadležni neće imati osnovu da kažu da revizori obavljaju profesionalni revizorski posao. Kako bi autsajderi uvideli da se obavljanje vrši profesionalno, grupa interne revizije će morati da demonstrira da se to poklapa sa Standardima.

Ni jedan takav dokument ili deo standarda ne može da ostane isti (nepromenjen) tokom godina. Tako su propisi utvrđeni za zvaničan metod promena, dodavanja i interpretacija pod nadležnosti IIA Professional Standards Committee. Komitet sada ima naziv Upravni odbor Standarda interne revizije.

Opšti Standardi. Komitet je naslutio da nema hitne potrebe da se menja pet opštih standarda. Ali ukoliko su izvršene izmene, dobiće naziv *Standardi Interne Revizije*.

Posebni Standardi i vodič. Promene su ovde prihvaćene i nazvane Izjave Standarda Interne revizije (SIASs). Ovo se odnosi samo na značajna pitanja. Nakon što je nekoliko izdato, originalni *Standardi* su dopunjeni u kodifikovani dokument. Bilo kakve promene posebnih standarda predstavljaju zvaničnu poziciju Instituta, odobrenu od strane Upravnog Odbora Direktora Instituta. Ovo su zvanične izjave po važnosti jednake originalnim *Standardima* objavljenim 1978. godine.

Polu – zvanične izjave. Dok se ova knjiga štampa, plan je da se izda nova serija takvih izjava, da se nazove Bilten Profesionalnih Standarda (PSBs), kao što je bio prethodni PSBs. Originalna serija PSBs će biti poništena. Nove serije, kao i pre, će dati objašnjenja postojećih standarda. Upravni Odbor Standarda Interne revizije (IASB) će biti rukovođen odgovorima na pitanja o *Standardima* i SIASs. Ovi odgovori će biti proučavani i napisani od strane IIA Odeljenja za Sertifikate i Standarde, a zatim prekontrolisano i potpisano od strane IASB. Iako budu odštampani novi PSBs neće biti važeći kao *Standardi* i SIASs, ali će biti shvaćeni kao sredstvo ubeđivanja.

SIASs je izdao sledeća pitanja:

1. Kontrola: Pojmovi i Obaveze.
2. Saopštavanje rezultata.
3. Zastrašivanje, opažanje, Istraga, i Izveštavanje o Prevari.
4. Osiguranje kvaliteta.
5. Odnos internih revizora sa nezavisnim spoljnim revizorima.
6. Radni papiri revizije.
7. Komuniciranje sa Upravnim odborom direktora.
8. Procedure analitičke revizije.
9. Rizik oporezivanja.
10. Procena ispunjenja utvrđenih ciljeva za operacije ili programe.

11. 1992 Omnibus izjava
12. Planiranje zadatka revizije.
13. Praćenje izveštaja pronalazaka revizije.
14. Rečnik.

DILEMA INTERNOG REVIZORA

Nije posao taj koji nas čini profesionalcima. To je pre duh u kome radimo. Profesionalizam nosi velike obaveze. Pravi profesionalac poštuje pravila ponašanja koja mogu otežati neke lične odluke. To je tačno u profesijama prava, medicine, i računovodstva, između ostalih. To takođe mora biti tačno za interne revizore koji žele da uđu u članstvo naučene profesije.

U nekim slučajevima izbor između dobrog i lošeg može da prouzrokuje oštrije dažbine za internog revizora nego drugim profesijama. Moralni advokat može da odbije da uzme slučaj koji uključuje konflikt interesa i na taj način izgubi klijenta. Moralni doktor može pošteno da «nedam smrtonosan lek iako će to biti traženo od mene, niti ću to savetovati», kao što je i naglašeno u Hipokratovoj Zakletvi, i zbog toga pacijent ode kod drugog stručnjaka. Javni računovođa može da odbije da overi neprikladnu finansijsku izjavu i zbog toga klijent zatraži usluge drugog računovođe. Ovo je profesionalizam. Ali nije kraj karijere ili gubitak kompletnih sredstava za život.

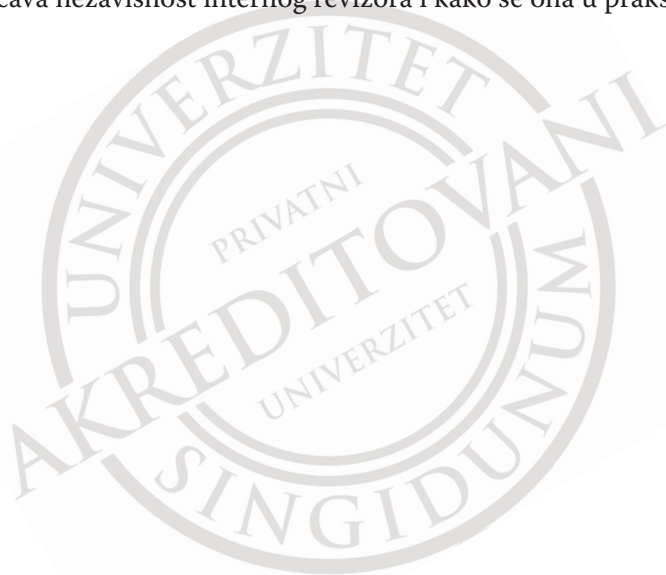
Profesionalni interni revizori, se ipak suočavaju sa različitim izborima. Njihovi klijenti su top menadžeri i upravni odbori direktora ili slična tela njihove organizacije ili agencije. I ukoliko bi bilo traženo od njih da naruše svoje moralne norme ili standarde profesionalnog obavljanja posla, njihov izbor bi mogao da bude nesrećan – i uistinu konačan. Bilo bi skoro nemoguće da radi i opet zadrži svoj posao, ukoliko taj interni revizor ne poseduje tu centralnu profesionalnu osobinu: Samostalnost.

Profesionalni interni revizor mora biti nezavistan kako bi ispunio profesionalne obaveze, da pruži objektivno, nepristrasno mišljenje, da izvesti o pitanjima koja su tačnija nego što bi neki izvršioci želeli da vide. Kako bi ovo obavili, interni revizori ne smeju da budu okovani zabranama na njihove preglede – koja ispitivanja mogu da sprovedu i kako ih stvaraju. Samo tada interni revizori mogu biti shvaćeni kao pravi profesionalci.

Da li interni revizori ikad imaju potunu nezavisnost? Verovatno ne. Niti je neophodna. Ali trebalo bi da budu u mogućnosti da uživaju dovoljnu samostalnost u obavljanju revizije kako bi postigli objektivnost.

4.5. PITANJA:

1. Šta je interna revizija?
2. Koja je funkcija interne revizije u preduzeću?
3. Kakav je odnos interne revizije i interne kontrole?
4. Kakav je odnos internog i eksternog revizora?
5. Kakva je uloga eksternih kontrola i inspekcija?
6. Kakva je funkcija opštih standarda za vršenje interne revizije?
7. U čemu se ogleda značaj planiranja postupka interne revizije?
8. Šta označava objektivnost internog revizora i kako se ona u praksi manifestuje?
9. Šta označava nezavisnost internog revizora i kako se ona u praksi manifestuje?



5.

PRIHVATANJE KLIJENTA





5.1. CILJEVI UČENJA

Posle ovoga poglavlja, trebali biste moći da:

1. Objasnite šta znači za revizora prihvatanje klijenta.
2. Shvatite značaj poznavanja poslovanja klijenta za donošenje odluke o prihvatanju klijenta.
3. Obrazložite razlike između ispitivanja novog klijenta i ispitivanja vezanih za stalnog klijenta.
4. Opišete kako se komunicira sa prethodnim revizorom.
5. Objasnite kada i kako se koristi drugi revizor.
6. Objasnite kada i kako se koristi neki ekspert izvan revizorske firme.
7. Znaete kako se ugovaraju revizorske naknade za obavljanje profesionalnih usluga.
8. Razumete sadržinu i značaj pisma o angažovanju.
9. Definišete kvalitetnu revizorsku uslugu.

5.2 PRIHVATANJE KLIJENTA KAO POČETNA FAZA REVIZIJE

Sve ima svoj početak i kraj. Revizija može da se shvati kao neka vrsta putovanja. Koraci na tom putovanju mogu da se zamisle kao faze procesa revizije. U tom slučaju početak ili prvi korak bio bi prihvatanje klijenta, završetak ili zadnji korak je izdavanje revizijskog mišljenja. Sve druge komunikacije pre prihvatanja klijenta mogu da se zamisle kao razmišljanje o putu, planiranje puta itd... Čin prihvatanja klijenta je prva značajna aktivnost koja proizvodi odgovarajuća dejstva.

Revizor mora da otvori četvoro očiju kada razmatra varijantu da prihvati ili odbije novog klijenta. Pre donošenja odluke prihvatiti ili ne prihvatiti novog klijenta revizor vrlo predano prikuplja informacije o njemu, njegovom poslovanju i svemu što dolazi u kontakt sa njim. Pre donošenja odluke ni u jednom trenutku se ne može sa sigurnošću tvrditi da ima dovoljno informacija da bi se rizik smatrao zanemarljivim. Rizik se podrazumeva sam po sebi. On je neizbežan, posebno u savremenim uslovima zakonske i profesionalne odgovornosti revizora i njihovih firmi, kada samo zbog jednog lošeg klijenta može da se izgubi ugled ili da se postojanje firme dovede u pitanje. U nekim periodima neke delatnosti postaju posebno rizične pa revizorske firme vode računa i o tome. U takvim uslovima renomirane revizorske firme teško prihvataju visokorizične klijente.

Između revizorske firme i klijenta mogu postojati dinamički odnosi. Dakle, kada stigne interes klijenta revizorskom preduzeću ne znači, da je to njegov konačan stav. Klijent može da vodi višestruku igru i da kontaktira i druge konkurentske revizorske firme. Iz tih razloga revizori treba da vode računa o obimu angažovanja pre nego što dobiju zvaničan revizijski angažman.

5.3 POZNAVANJE KLIJENTOVOG POSLOVANJA

Neophodna pretpostavka za izradu opšteg plana revizije je poznavanje poslovanja klijenta. Pre svega, iz razloga što može bolje da sagleda moguće izazove, stručni tim, da planira na koje oblasti ili aktivnosti treba obratiti posebnu pažnju, i možda od svega bitnije procena potrebnog obima angažovanja za pokriće planiranog rizika revizijskog angažmana. Suština poznavanja poslovanja klijenta ogleda se u potrebi da revizor pre prihvatanja angažmana treba da stekne saznanja o preduzeću koja su dovoljna da bi mogao da identifikuje i razume događaje, transakcije i aktivnosti; i da identifikuje ključna mesta koja, po njegovoj proceni, mogu imati značajan uticaj na finansijske izvještaje ili na revizijsko mišljenje.

Sakupljanjem informacija o novom klijentu revizor procenjuje inherentni rizik, kontrolni rizik i mogući detekcioni rizik. Do informacija je moguće doći raznim kanalima kao što su:

- ◆ Prethodno iskustvo s takvim i sličnim preduzećima i delatnostima,
- ◆ Prethodni revizor,
- ◆ Razgovor s rukovodećim osobljem u preduzeću novom klijentu,
- ◆ Kontakti sa osobljem iz interne kontrole,
- ◆ Pregled izveštaja interne revizije.
- ◆ Razgovor s uglednim ljudima van preduzeća (kupcima, dobavljačima, konkurentskim preduzećima),
- ◆ Publikacije vezane za datu delatnost (na primer, državne statistike, pregledi, tekstovi, trgovački časopisi, izveštaji koje su izdale banke i agenti za trgovinu hartijama od vrednosti, finansijski časopisi).
- ◆ Zakonodavstvo i propisi koji tangiraju poslovanje preduzeća klijenta, itd....

Dobar izvor informacija su razgovori s upravom i službenicima klijenta o temama kao što su:

- ◆ Promene u upravi, organizacionoj strukturi i aktivnostima klijenta,
- ◆ Uticaj pozitivne zakonske regulative na poslovanje klijenta,
- ◆ Tekuće ili potencijalne finansijske teškoće ili računovodstveni problemi,
- ◆ Povezana lica,
- ◆ Novi kapaciteti i druge promene obima poslovne aktivnosti,
- ◆ Promene proizvodnog ili uslužnog programa,
- ◆ Promene informacionog sistema,
- ◆ Promene računovodstvenog sistema i sistema interne kontrole, itd....

Na osnovu svih raspoloživih informacija i na bazi procene svakog od pobrojanih rizika revizor pravi plan angažovanja i određuje cenu angažovanja.

PRETHODNI REVIZOR

Ako postoji prethodni revizor, IFAC-ov Kodeks etike za profesionalne računovođe stavlja u obavezu novom revizoru da stupi u neposrednu vezu sa prethodnim revizorom. Nije imperativna obaveza prethodnog revizora da saraduje sa novim revizorom. Ali, ipak postoji moralna obaveza na fer plej u odnosima i za očekivati je da prethodni revizor da osnovne informacije na bazi kojih novi revizor može mnogo bolje da sagleda situaciju i da zauzme odgovarajući stav.

Pre prihvatanja imenovanja ili slanja ponude za obavljanje revizije novog klijenta revizor bi trebalo da proveri da li je o mogućoj promeni obavešten, sada već, bivši revizor. Red je takođe da novi revizor traži saglasnost budućeg klijenta da razgovara sa bivšim revizorom. S druge strane kada bivši revizor primi obaveštenje o tome da je kandidovan novi revizor on bi trebao da odgovori, po mogućnosti u pisanoj formi, navodeći eventualne razloge zbog kojih novi revizor ne bi trebalo da prihvati ponuđeni angažman. Za očekivati je da bivši revizor odgovori u razumnom roku, to je otprilike 7 dana, ili da se dogovori o malo dužem roku. Ako do tada nema odgovora od prethodnog revizora to novoga revizora oslobađa bilo kakvih obzira prema bivšem revizoru. On tada treba da pošalje pismo postojećem računovođi navodeći da postoji pretpostavka da ne postoji profesionalni razlog zbog koga imenovanje ne bi trebalo biti prihvaćeno i da novi revizor namerava da preuzme angažman, i da nastavi rad na prikupljanju informacija i formiranju stava prema sopstvenom nahodjenju.

Kod nas je, manje - više, praksa da nema komunikacije između revizora. Oštra konkurencija i nedostatak kontrolnih organa dovode do takve situacije. Tu situaciju pogoršava i činjenica da bar polovina revizorskih firmi nema osnova da se bavi poslovima revizije.

POSTOJEĆI KLIJENTI

Svake godine se obnavljaju angažmani ili potpisuju novi ugovori o reviziji. Sve postojeće klijente revizori, takođe, analiziraju. Prave se procene rizika i analizira saradnja sa svakim od postojećih klijenata. Oni se razvrstavaju u odgovarajuće grupe prema prihvatljivosti angažmana. Na to se nadovezuje i cenovni faktor jer nisu sve revizije jednako plaćene po angažovanom uslovnom satu.

Ako je sa nekim od postojećih klijenata:

- ◆ bilo problema u komunikaciji i saradnji,
- ◆ bilo ograničenja u vršenju revizije,
- ◆ bilo problema oko prihvatanja korekcija,
- ◆ bilo problema oko prihvatanja mišljenja, itd.. mora se dobro analizirati svaki slučaj i doneti odluku da li situaciju u budućnosti rešiti na jedan od sledećih načina:
 - podići cenu angažovanja
 - obaviti dodatne pripreme,

- postaviti uslove za nastavak saradnje, i
- odustati od dalje saradnje i tražiti za kompenzaciju novog klijenta za kojeg se smatra da je prihvatljiviji od postojećeg u sveukupnom sagledavanju i vrednovanju.

Ako zaključi da preuzima suviše veliki rizik revizor može da ne produži angažovanje. Drugi razlog da se ne produži saradnja je postojanje sudskog spora između revizora i klijenta. Postojanje sudskog spora može da ugrozi nezavisnost revizora u postupku revizije. U tom slučaju, mogućnost davanja objektivnog i realnog izvještaja o finansijskom izveštaju kompanije dovedeno je u pitanje.

KORIŠĆENJE USLUGA DRUGOG REVIZORA

Svrha prethodnog istraživanja se sastoji pored ostalog u tome da se sagleda potreba za kadrovima. Ako nema dovoljno raspoloživih revizora u preduzeću moguće je angažovati druge revizore za obavljanje određenih operacija ili segmenata revizije. Ako treba angažovati drugog revizora da obavi segment revizije rukovodilac revizije treba da analizira kakav će uticaj angažovanje drugog revizora imati na revizijski izveštaj u celini.

ISA⁹ 600 je standard koji se definiše proces korišćenja usluga drugog revizora. Revizor koji je odgovoran za izveštavanje je *glavni revizor*. Glavni revizor angažuje drugog revizora i mora sagledati kakav će uticaj na proces revizije imati angažman *drugog revizora*. Svu odgovornost za rad svog personala pa i drugih revizora snosi glavni revizor. On mora da proceni koji segment revizije poverava drugom revizoru, da li je on dovoljno odgovoran i sposoban da to odradi, da li postoje uslovi za nadgledanje i kontrolu kvaliteta rada drugog revizora, i mnogo još drugih pitanja o kojima se mora voditi računa. Drugi revizor nije dovoljno zainteresovan da kvalitetno radi kao revizori iz revizorskog preduzeća koje je nosilac angažmana.

Glavni revizor treba da upozna drugog revizora o pitanjima nezavisnosti, načinu korišćenja rada drugog revizora, kao i propisima vezanim za računovodstvo, reviziju i izveštavanje. Glavni revizor treba da obezbedi adekvatne planove i uslove za sve aktivnosti drugog revizora i za kontrolu njegovog rada još u početnoj fazi planiranja procesa revizije. Drugi revizor treba da glavnom revizoru da odgovarajuću izjavu kojom se obavezuje na poštovanje standarda, principa i propisa vezanih za računovodstvo, reviziju i finansijsko izveštavanje.

Glavni revizor odgovara za kvalitet rada svih članova tima pa je njegov zadatak da u svojoj radnoj dokumentaciji posebno kompletira dokaze za rad drugog revizora. On takođe dokumentuje izvedene postupke i donesene zaključke. Ako zaključi u toku rada da je rad koji je obavio drugi revizor neupotrebljiv treba taj propust nadomestiti novim dokazima i izdati adekvatno mišljenje. Odnos sa drugim revizorom ne treba da tangira klijenta revizije. U krajnjem slučaju ako nema mogućnosti da se obave zadovoljavajući dodatni postupci, glavni revizor treba da izda mišljenje u kojem

9 Međunarodni standardi revizije

se izražava suzdržanost s obzirom na neke aspekte revizije. Ako je drugoga revizora birao na predlog klijenta i stekne utisak da je bilo zle namere, može da angažuje alternativnog revizora, ili da se uzdrži od davanja mišljenja, zbog postojanja ograničenja u obimu revizije.

KORIŠĆENJE RADA EKSPERATA

U nekim slučajevima kao što je revizija poljoprivrede, procesne hemije, vazduhoplovnih kompanija i slično revizor ne može da obavi neke od testova. Te testove moraju da obave posebni eksperti za složena pitanja kojima treba verifikovati neka stanja. Na osnovu nalaza i mišljenja eksperta revizor može da stekne razumno uveravanje da bi mogao formirati svoj revizorski stav. ISA 620 definiše eksperta (specijalistu) kao osobu, ili firmu, koja poseduje specijalnu veštinu, znanje i iskustvo iz određene oblasti izvan oblasti računovodstva i revizije.

Revizor treba da proceni i potom kontroliše stručne sposobnosti i kompetentnost, eksperta proverom formalnih i suštinskih elemenata. Pored stručne komponente treba proceniti profesionalnost i objektivnost jer odgovornost za rad eksperta snosi revizor.

Kada formira pozitivno i nemodifikovano mišljenje revizor ne bi smeo da se oslanja i poziva na rad eksperta. Pominjanje mišljenja eksperta bi u tim okolnostima moglo biti pogrešno shvaćeno kao izražavanje rezerve u mišljenju revizora, ili podele odgovornosti. Kada se formira modifikovani revizijski izveštaj, tada je, u nekim slučajevima, kada se želi objasniti priroda modifikacije, moguće pozvati se na njegovo mišljenje kao potporu ali je prethodno neophodno pribaviti za to njegovu pismenu saglasnost.

5.4 USLOVI ANGAŽOVANJA REVIZORA

ISA 210, nalaže da “revizor i klijent treba da se dogovore o uslovima angažovanja”. Pod uslovima se podrazumeva dogovor o sledećim elementima:

- ◆ šta treba uraditi,
- ◆ u kom roku,
- ◆ koji stručni tim treba to da uradi,
- ◆ koliko će to koštati, i
- ◆ u kojim rokovima treba obaviti plaćanja.

Okolo predmeta rada treba obaviti precizan dogovor. Pitanje je da li se radi o statutarnoj reviziji ili nekom posebnom angažmanu koji je srodan reviziji. Rok je bitna komponenta jer od toga zavisi pored ostalog i visina naknade. Ako klijent insistira da se posao završi u kratkom roku nakon izdavanja finansijskih izveštaja cena može bitno biti višija zato što se radi o špicu sezone kada je velika potražnja za revizorskim uslugama.

U nekim slučajevima je stručni tim veoma važan. Klijent nekada neće da prihvati neke revizore zbog ranijih nesuglasica. U takvim okolnostima treba razmotriti opravdanost tog zahteva. Kada je u pitanju naknada za vršenje revizije na Zapadu se uglavnom radi po tarifi na bazi planiranih ili ostvarenih časova rada. Ponekad klijent neće da prihvati rizik promene obima angažovanja pa traži da se na bazi planiranih aktivnosti obavi i plati revizijski angažman. I dinamika plaćanja može biti bitna komponenta dogovora. Nekada je odlaganje plaćanja važna konkurentna poluga.

Kod nas se ovakve stvari definišu ugovorom o vršenju revizije. Na Zapadu se to reguliše pismom o angažovanju. Prema međunarodnoj profesionalnoj etici, profesionalne naknade treba da budu objektivan i realan odraz vrednosti profesionalnih usluga izvršenih za klijenta, uzimajući u obzir:

- ◆ stručnost i znanje potrebno za datu vrstu profesionalnih usluga;
- ◆ nivo obučenosti i iskustva osoba koje su neophodne za obavljanje profesionalnih usluga;
- ◆ vrijeme koje je svakoj angažovanoj osobi neophodno za obavljanje profesionalnih usluga; i
- ◆ stepen odgovornosti koji obavljanje takvih usluga povlači za sobom.

Prilikom slanja prve ponude da bi se “ušlo u posao” revizorska firma može da pošalje nižu ponudu od realne ili da zaračuna nižu naknadu za profesionalne usluge. To ce naziva “low balling” (niski udarac), a ponekad je to potrebno da bi se bilo konkurentno. Međunarodni standard profesionalne etike to smatraju nepoštenim i iz tih razloga “low balling” ne bi trebalo da se primenjuje u reviziji.

Naknada za reviziju ne sme imati karakter podsticajne ili potencijalne naknade u stilu ako bude “to ili tako” biće “toliko”. Revizor takođe ne smeo da plaća ili prima provizije. Plaćanje ili primanje provizije od strane profesionalnog računovođe bi dovelo u pitanje objektivnost i nezavisnost. Nije dopušteno da revizor prihvati proviziju za preporučivanje nećijih proizvoda i usluga.

PISMO REVIZORA O ANGAŽOVANJU

Posle inicijative od strane klijenta revizoru da se izjasni da li prihvata obavljanje revizije revizor treba ako odluči da prihvati revizijski angažman poslati pismo o angažovanju. Interes i jedne i druge strane je da se telefonski kontakti finiširaju slanjem pismene isprave koja definitivno otklanja sve dileme. Nije poželjno da se revizor angažuje u većoj meri na poslovima revizije dok ne pošalje pismo o angažovanju. Ako bi počeo da radi u većem obimu pre slanja pisma mogle bi nastupiti nesuglasice zbog nejasnoća oko toga šta je svaka od strana podrazumevala da su elementi dogovora. Pismo o angažovanju je neka vrsta sporazuma između revizorske firme i klijenta o obavljanju revizije i s njom povezanih usluga. To pismo dokumentuje i potvrđuje prihvatanje posla od strane revizora, cilja i obima revizije, stepena odgovornosti revizora prema klijentu i forme bilo kojih izvještaja. U postupcima pred sudovima, revizor može da koristi pismo o angažovanju kao vrstu ugovora navodeći sve bitne elemente dogovora između dve strane u poslu.

Imajući u vidu činjenicu da pismo o angažovanju zamenjuje ugovor o vršenju poslova revizije finansijskih izveštaja normalno i uobičajeno je da ono sadrži sledeće elemente:

- ◆ Cilj i svrhu revizije finansijskih izveštaja;
- ◆ Odgovornost uprave za finansijske izveštaje;
- ◆ Obim revizije,
- ◆ Regulatorna na osnovu koje se obavlja revizija;
- ◆ Korišćenje rezultata revizije;
- ◆ Napomena da pored svih faktora kontrole u preduzeću i detaljnih testova revizije, postoji visoka sigurnost neotkrivanja nekih netačnosti i nepravilnosti koje mogu biti i materijalne po svom obimu;
- ◆ Zahtev da se revizoru pruže svi podaci koje traži;
- ◆ Konkurencija i tržište revizije;
- ◆ Cena revizije ;
- ◆ Kvalitet revizijskih usluga; mada se veoma često u pismu nađu i sledeće odrednice:
 - Postupke planiranja revizije,
 - Očekivanje pisanih potvrda i izjava od strane rukovodstva,
 - Zahtev klijentu da potvrdi uslove angažovanja, putem potvrde prijema pisma o angažovanju,
 - Opis šta sve klijent može da očekuje od revizora, i
 - Osnovicu za obračun naknade revizoru za angažman.

Međunarodni standard kontrole kvaliteta ISO (9004) daje savete o onome što bi predlog angažovanja za klijenta trebao da sadrži kako bi se primenili na revizijske predloge o angažovanju:

- ◆ Predlog angažovanja treba da pruži jasne i konačne tehničke podatke u vezi sa troškovima revizije, komunikacijom sa revizorskom firmom, obavljanjem revizije i verifikacije revizorskih postupaka prema specifikacijama;
- ◆ Menadžment treba da ustanovi programe revizije po fazama, sa kontrolnim tačkama koje odgovaraju prirodi sistema kompanije;
- ◆ Pored navođenja potreba klijenta, prijedlog treba da sadrži osvrt na propise vezane za trgovinu hartijama od vrednosti, propise vezane za zaštitu prirodne sredine, državne i druge propise, kao i detalje u politikama kompanije koji nisu obuhvaćeni postojećim zakonskim propisima;
- ◆ Aspekti predloga koji se odnose na kvalitet revizije treba da budu jasni i treba da adekvatno definišu karakteristike bitne za reviziju, kao što su kriteriji saglasnosti ili nesaglasnosti.

- ♦ Treba da budu navedene metode vrednovanja i ispitivanja, kao i kriteriji prihvatanja koji se primenjuju pri proceni finansijskog informacionog sistema preduzeća, kako u fazi planiranja tako i u fazi testiranja. Parametri treba da obuhvate sledeće:
 - ciljne vrednosti uspešnosti poslovanja,
 - značajnost,
 - kriterije usklađenosti i neusklađenosti,
 - metode ispitivanja i vrednovanja,
 - kao i pitanja vezana za kompjuterski softver.

Revizorska firma može pružiti klijentu bogatu lepezu usluga. To su pored revizije i njoj srodnih usluga (kompilacije, reporti, itd..) pre svega: računovodstvene evidencije, pravne usluge i saveti, poreski saveti i usluge, procene vrednosti imovine i kapitala za razne namene, finansijski i investicioni konsalting, usluge prikupljanja informacija i uveravanja, usluge vezane za vođenje preduzeća, kao i druge slične usluge koje nudi revizorska firma.[

5.5 PITANJA

1. Kakva je razlika između prihvatanja klijenta i prihvatanja od strane klijenta?
2. Koja je svrha proučavanja sistema interne kontrole u fazi pripreme plana revizije?
3. Ako se revizoru duguje novac, šta bi revizor trebalo da uradi?
4. Ako se revizoru duguje novac, kakav rizik revizor trpi?
5. Šta je glavni revizor?
6. Šta je drugi revizor?
7. Kako ISA 620 definiše “eksperta”?
8. Kada revizor treba da potraži usluge stručnjaka?
9. Šta može ugroziti objektivnost revizije?
10. Na bazi čega se određuje naknada za reviziju?
11. Šta znači “low balling”?
12. Šta je to potencijalna naknada?
13. Zašto se u reviziji, sem u dva slučaja, ne sme primenjivati potencijalna naknada?
14. Šta treba da sadrži pismo o angažovanju?
15. Zbog čega bi sve klijent mogao pokušati promeniti uslove angažovanja?
16. Navedite opravdane razloge da se naknade za profesionalne usluge mogu umanjiti u odnosu na naknade iz prethodne godine?

6.

PRAKTIČNI ASPEKTI PRIMENE INTERNE KONTROLE I INTERNE REVIZIJE U HOTELSKOM POSLOVANJU





6.1. CILJEVI UČENJA

Svrha izučavanja ovog poglavlja je da možete da:

1. Razumete osnovnu definiciju kontrole u hotelskom poslovanju
2. Uočite značaj kontrole u hotelskom poslovanju
3. Pravite razliku između različitih oblika kontrole
4. Definišete internu i eksternu kontrolu
5. Upoznate različite inspekcijske službe na nivou države kao i na nivou lokalne samouprave
6. Razumete šta je to interna kontrola i kakav je njen značaj u hotelskom poslovanju,
7. Da shvatite faktore od značaja za internu kontrolu,
8. Da se upoznate sa određivanjem standarda u hotelijerstvu, restoraterstvu i gastronomiji,
9. Da spoznate zašto je menu osnov za kontrolu hrane u hotelskom poslovanju,
10. Da shvatite suštinu kontrole proizvodno-uslužnog procesa u hotelu,
11. Da naučite da pravilno kontrolišete prihode i troškove,
12. Da se upoznate sa budžetskim i nebudžetskim metodama kontrole i u tom kontekstu da shvatite zašto su centri odgovornosti osnovne jedinice kontrole u hotelijerstvu,
13. Da se upoznate sa načinima kontrolisanja uspešnosti celokupnog hotelskog poslovanja,
14. Da shvatite odnos interne revizije prema internoj kontroli i eksternoj reviziji
15. Shvatite iz čega se sastoji ukupni radni proces hotela,
16. Shvatite karakteristike pojedinih radnih procesa (proizvodnog; procesa usluživanja; procesa pružanja usluge smeštaja),
17. Objasnite važnost veličine standarde porcije, standardnog recepta,
18. Definišete standard za kontrolisanje količine proizvedene hrane,
19. Nadgledate proizvedene količine hrane i preduzimate korektivne mere,
20. Shvatite zašto treba kontrolisati hotelsko domaćinstvo.
21. Shvatite koliko je značajan dobar sistem kontrole troškova,
22. Obračunate i kontrolišete troškove namirnica koje se koriste u proizvodnji hrane (jela),
23. Pravilno upotrebite sisteme kontrole troškova hrane,
24. Odredite standardne troškove namirnica,
25. Uspostavite procedure kontrole troškova proizvodnje hrane,
26. Analizirate osnovne tačke kontrole troškova pića,
27. Odredite specifične procedure kontrole troškova pića,
28. Kontrolišete troškove i produktivnost rada,
29. Kontrolišete ostale troškove hotelskog poslovanja

6.2. KONTROLISANJE KAO AKTIVNOST

U savremenim uslovima hotelskog poslovanja kontrolisanje je orijentisano prema efikasnom upravljanju promenama i preduzimanju korektivnih mera, kao i prema vođenju poslovanja unutar granica određenih ciljevima organizacije, politikom, planovima, budžetom, procedurama i pravilima.¹⁰

Danas, u savremenom hotelijerstvu prevladuje podela na **strategijsku, taktičku i operativnu** kontrolu. Strategijska kontrola je usmerena ka osnovnom stratezijskom smeru hotelijerske kompanije u smislu njenog odnosa sa sredinom. Taktička kontrola za primarni cilj ima primenu stratezijskog plana, dok se operativna kontrola bavi tekućim aktivnostima preduzeća kao celine.¹¹

U međunarodnim hotelskim lancima (Hilton Hotels International, Inter-Continental Hotels Group, Accor i drugi) koji predstavljaju decentralizovana preduzeća, sa određenim brojem stratezijskih poslovnih jedinica, smisao stratezijske kontrole je da odgovori na dva najbitnija pitanja. **Prvo** pitanje je, da li se poslovna aktivnost hotelijerskog preduzeća kao celine i pojedinih stratezijskih poslovnih jedinica (organizovanje po teritoriji - filijale) razvija u pravom smeru (odabranom stratezijskom pravcu razvoja). **Drugo** pitanje se odnosi na rezultate koji se ostvaruju: za preduzeće prinos na vlasništvo, za stratezijske poslovne jedinice (hotelski lanci sa složenom strukturom) prinos na investicije i za pojedine proizvode-usluge (smeštaj, hrana i piće i dr.) stopa profita.

6.2.1. Pojam, priroda i svrha kontrole

Reč "kontrola" vodi poreklo od francuske reči "contrerole" što znači "protivulo-ga". Dakle, radi se o proveru koja se vrši putem suprostavljanja, odnosno upoređivanja između onoga što jeste i onoga što treba da bude. Tačnije, kontrola predstavlja utvrđivanje činjenica i njihovo upoređivanje.¹² Suština kontrole kao načina provere se, prema tome, sastoji u upoređivanju predviđenih (planiranih) sa stvarnim performansama i preduzimanju akcija putem kojih se stvarne performanse dovode u sklad sa predviđenim (standardima).¹³

Tako, na primer, sama činjenica da se u blagajni nalazi određeni iznos novca ne predstavlja kontrolu blagajne dok se upoređivanjem ne konstatuje da li taj iznos odgo-

10 O savremenim kretanjima na turističkom tržištu, posebno hotelijerskom, detaljnije videti:

a) Slobodan Unković, Bojan Zečević: *Ekonomika turizma*, Ekonomski fakultete – CID, Beograd, 2006., str.110-170

b) Slobodan Unković, Krunoslav Čačić, Ognjen Bakić: *Savremena kretanja na turističkom tržištu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002., str.10-35

11 Momčilo Milisavljević, *Savremeni stratezijski menadžment*, IEN PRESS, Beograd, 2002., str. 511.

12 Slavoljub Martić: *Kontrola i revizija*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1987., str. 1

13 Rajko Lončarević: *Menadžment*, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 2006., str. 390

vara saldu računa blagajne. Takođe, kontrolu utroška materijala (namirnica) po jedinici proizvoda (jela, menia), moguće je vršiti samo upoređivanjem utvrđene količine utrošenog materijala (namirnica) sa predviđenim odnosno normiranim količinama (normativi materijala za hranu-jela).¹⁴

Kontrola kao funkcija provere se koristi u najrazličitijim i najraznovrsnijim područjima ljudske aktivnosti. S aspekta nadzora, tj. provere poslovanja hotelijerskih kompanija odnosno hotela, kojim ćemo se isključivo baviti, može se konstatovati da KONTROLA PREDSTAVLJA STRUČNI I SISTEMATSKI NADZOR, ZASNOVAN NA ISPITIVANJU, UPOREĐIVANJU I PROSUĐIVANJU POSLOVANJA HOTELIJERSKIH PREDUZEĆA ODNOSNO HOTELA KAO NAJREPREZENTATIVNIJEG SMEŠTAJNOG OBJEKTA HOTELIJERSKE DELATNOSTI. Prema tome, kontrola je involvirana u svaku njenu poslovnu funkciju kao neki stalni mehanizam. U isto vreme, ona je uključena i u samu organizaciju hotelijerskih kompanija. U tom smislu, kontrola deluje preventivno na izvršavanje poslovnog procesa i obavlja se tekuće sa odvijanjem samog procesa.

U literaturi se navode mnogobrojne podele kontrole prema različitim kriterijumima. Tako se, na primer, podele vrše prema subjektu kontrole, prema objektu, prema vremenu, prema intenzitetu, prema poslovnim funkcijama, prema mestu i dr. Tako, na primer, prema mestu kontrole u odnosu na proces transformacije ulaganja u rezultate se razlikuju četiri vrste kontrole: preventivna, usmeravajuća, zaštitna i korektivna.

Iako svi navedeni aspekti kontrole imaju svoj značaj, ipak je najvažnija podela kontrole na **unutrašnju** (internu) i **spoljašnju** (eksternu).

Unutrašnju ili internu kontrolu karakterišu dve bitne činjenice:

1. ona je uključena u pojedine delove hotelskog radnog, tj. poslovnog procesa sa kojima predstavlja jednu organsku celinu pa se obavlja tekuće sa odvijanjem samog procesa,
2. tu kontrolu, kroz odgovarajući sistem organizacije obavljaju u malim hotelskim preduzećima njihovi vlasnici, dok u velikim međunarodnim i globalnim hotelskim preduzećima – hotelskim lancima funkciju kontrole vrše specijalizovana odeljenja za kontrolu, ili su ona, pak smeštena u sektoru finansija. Glavni izvršni direktor računovodstva obično se zove **kontrolor** zbog činjenice što je osnovna svrha računovodstvenih podataka da pomognu kontroli poslovanja. Kontrolor je deo visoke upravljačke (menadžerske) grupe koja je odgovorna za vođenje hotelskog posovanja, određivanje ciljeva i nadgledanje ispunjenosti (dostignutosti) tih ciljeva.¹⁵

Imajući u vidu da je interna kontrola sveobuhvatna, odnosno da pokriva celokupno poslovanje hotelijerskog preduzeća, ona predstavlja glavni i osnovni oblik nadzora nad njegovim poslovanjem.

14 Mirko Lončar: *Normativi i kalkulacije cena ugostiteljskih usluga*, Savezni centar za unapređenje ugostiteljstva-hotelijerstva, Beograd, 1996., str. 21-28

15 Robert F. Meigs, Walter B. Meigs: *Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja*, Mate, Zagreb, 1999., str. 33

Interna kontrola ujedno predstavlja i polaznu osnovu prilikom ispitivanja poslovanja hotelijerskog preduzeća odnosno hotela pa se na nju oslanjaju ostali oblici nadzora kao što su eksterna kontrola i revizija. Zato će svi relevantni aspekti interne kotnrole biti posebno razmotreni i izloženi.

Spoljna (eksterna) kontrola se može vršiti na poziv samog preduzeća od strane raznih stručnih institucija, agencija, zavoda i sl. u cilju utvrđivanja određenih nedostataka, propusta i sl. i davanja predloga za njihovo otklanjanje, ili na osnovu naloga odgovarajućeg eksternog kontrolnog organa koji je zakonskim propisima za to ovlašćen.

Za razliku od interne, eksterna kontrola ne pokriva celokupan poslovni proces i nema isključivo karakter tekuće kontrole, o čemu će se kasnije nešto više govoriti.

Američka ekonomska teorija koristi izraze za kontrolu: Controlling (Kontroling) i Management Control Function, odnosno “upravljačka kontrola funkcija” (MFC).¹⁶ Kontroling predstavlja jednu od pet osnovnih funkcija upravljanja i uključuje sve aktivnosti koje menadžer preduzima s namerom da osigura ostvarivanje rezultata što bližih planiranom rezultatu. MCO ili upravljačka kontrola funkcije se definiše kao proces kojim menadžeri deluju na ostale članove preduzeća kako bi ostvarili strategiju preduzeća. Upravljačka kontrolna funkcija obavezno uključuje i planiranje, ali se plan i kontrola jasno razlikuju. Naime, planirati znači odlučiti šta raditi, dok kontrola znači osigurati izvršenje planiranih rezultata.¹⁷

Osim plana, u kontrolingu je od izuzetne važnosti osigurati i standarde, jer je upravljačka ili menadžerska kontrola efikasna kad je moguće formirati standarde koje treba kontrolisati; kad postoji informacija o izmerenom ostvarenju utvrđenog standarda o kada menadžeri mogu preduzeti korektivnu akciju ukoliko dođe do odstupanja od željenog stanja.¹⁸ Dakle, merenje i upravljanje su dve aktivnosti upravljačke kontrole.

16 Prilikom prevodenja termina “Controlling” na srpski jezik treba poći od engleske reči “to control” što označava: obuzdavati, ograničavati, vladati, voditi, nadzirati, pregledati, obavljati nadzor, kontrolisati, ispitivati, staviti pod nadzor. Dakle, reč “kontrola” ne odgovara definiciji i sadržaju termina “Controlling”. Ispravan prevod sintagme “to control” je: usmeravati, voditi, upravljati, iz čega proizilazi da reč “Controlling” znači: upravljati poslovnim rezultatom, “upravljačka kontrola” ili “menadžerska kontrola” što odgovara definiciji tog pojma. Analogno tome, termin “Controller” se može prevesti kao “kontrolor poslovanja”, “analitičar poslovanja”, “informacioni menadžer”. Pod poslovnim rezultatom hotelijerskog preduzeća se podrazumeva zbir svih njegovih raznovrsnih učinaka, tj. proizvoda i usluga (uslužnog programa) koji čine izlazne elemente procesa rada i izražava se kao: količina proizvoda i usluga; prihod; i profit. Prema tome, za aktualiziranje i proširivanje naše ekonomske terminologije termin “Controlling” se ne može jednostavno prevesti kao “kontrola” ili “kontrolisanje”, jer on u sebi sadrži sve osnovne funkcije upravljanja: planiranje, organizovanje, koordiniranje, analizu i informisanje. Poslovni rezultat se ne očekuje, njime se upravlja. Danas su u ekonomskoj terminologiji prihvaćeni izrazi kao: upravljanje troškovima, upravljanje finansijama, upravljanje zalihama, upravljanje proizvodnjom, upravljanje prodajom, upravljanje ljudskim resursima, upravljačko računovodstvo, upravljače kvalitetom i dr.

17 Robert N. Antony: *The Management Control Function*, The Harvard Business Press, Boston, 1992., str. 8.

18 Ivanka Avelini Holjevac: *Kontroling: Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998., str. 3

Kao veličina za poređenje se pri tom koriste planovi i standard. Posebno je naglašena preventivna kontrola (kontrola unapred) u odnosu na krektivnu kontrolu (kontrola unazad).

Kontrolisanje se direktno povezuje s planiranjem na taj način što planirane budžete, odluke i ciljeve prevodi u specifične standarde poslovanja. Stvarno poslovanje hotelskih kompanija se meri i analizira prema ovako postavljenim standardima kako bi se odredilo koje i kakve izmene ciljeva, planova i budžeta, ukoliko su potrebne, treba sprovesti. Efikasna kontrola naročito zavisi od informacija koje služe prilikom procene i prilagođavanja napora i ciljeva.

6.2.1.1. Neophodnost kontrole

Kontrolisanje se mora vršiti jer hotelski menadžer nije u stanju da u potpunosti predvidi budućnost. Kada bi menadžer mogao da predvidi, na primer, takve stvari kao što su tražnja na tržištu hotelskih usluga, opšti ekonomski uslovi, dostupnost i troškovi resursa, kao i ljudski rad i tehnološki procesi i inovacije, potreba za kontrolisanjem bi nestala. Kako se ne mogu u potpunosti predvideti budući događaji, potreba za kontrolisanjem bi bila potpuno jasna. Kada bi se neki sistem pokrenuo u cilju ostvarivanja postavljenih ciljeva, eksterni i interni događaji, koji se neprestano javljaju, težili bi da sistem izbace iz ravnoteže tako da iz jednog ili drugog razloga ciljevi ne bi bili ostvareni.

Na primer, hotelska firma može napraviti plan budućih prodaja (npr. preko putničkih agencija) kao deo svog operativnog plana. Da bi se postigao predviđeni cilj, hotelski menadžment će planirati resurse motivaciju zaposlenih, za reklamiranje, poboljšanje kvaliteta proizvoda-usluga i sl. Spoljašnji ili eksterni događaji, kao što su recesija ili neke aktivnosti konkurencije, mogu zahtevati prepravku prvobitnog plana. Isto tako, unutrašnji događaji, kao što su nezadovoljavajući rad hotelskog personala ili neefikasno reklamiranje, mogu dovesti do sličnih posledica. Dobro uspostavljen kontrolni sistem obezbeđuje hotelskom menadžmentu pravovremene informacije u vezi sa potencijalnim odstupanjima od planova kako bi se korekcije mogle izvesti. U nekim situacijama i same planove je potrebno izmeniti. U drugim slučajevima, pak, biće potrebno izvršiti dodatnu alokaciju resursa ili izmenu u asortimanu (uslužnom programu) resursa, kao što je povećanje broja zaposlenih, da bi se ostvarilo prvobitno predviđanje obima prometa (prodaje).

6.2.1.2. Određivanje vremena za kontrolu

Kontrolisanje "gleda unapred". To, de facto, znači da će hotelski menadžeri pokušati da spreče moguća odstupanja od planiranih (standardnih) aktivnosti, ako je to moguće, i/ili da spreče ponavljanje eventualno napravljenih ranijih grešaka.

Na primer, menadžer hotelskog restorana (ili šef banketa) će pripremati stolove, escajg, uslužno osoblje i drugo, pre nego što banket počne. Ova kontrola pre početka je jedan način kontrolisanja u smislu da šef banketa želi da ukloni sve moguće razloge za nepravilno funkcionisanje. Činjenica je da je ovo “planiranje”, ali je, takođe, činjenica da je dobro planiranje osnov za bolje kontrolisanje. Može se primetiti primena kontrole i za vreme trajanja samog banketa, kao što je održavanje veze s kuhinjom i točionicom pića, neprestano posmatranje rada uslužnog osoblja (konobara) i drugi načini koji se banket održava na planiranom kursu. Ponekad je potrebno izvesti korekcije za vreme samog trajanja usluge banketa kako bi se mogle izvesti odgovarajuće korekcije (npr. izmena nekih stavi u meniu na insistiranje gosta – npr. posno predjelo a ne mrsno predjelo) i sl. Kad se banket završi, pišu se izveštaji o proteklom događaju uključujući i probleme, tako da se korekcije, ako su potrebne, mogu u narednom takvom slučaju obaviti.

Navedeni primer je prilično ilustrativan u smislu kako određivanju vremena za kontrolu može poboljšati menadžersku funkciju kontrolisanja. Moguće je identifikovati najmanje **tri** faze ovog određivanja vremena za kontrolne aktivnosti:

- ♦ **prethodna ili preliminarna** – preduzimanje mera pre aktivnosti kako bi se preduhitrile greške ili minimizirala mogućnost njihovog pojavljivanja,
- ♦ **istovremena** – praćenje aktivnosti (banketa) dok se ona odvija da bi se izvršile eventualne korekcije pre nego što se situacija pogorša,
- ♦ **naknadna** (postaction control, ex post control, output control) – kada se aktivnost završila, ili nakon otkrivanja greške, preduzeti mere da se ta greška ne ponovi.

Efikasnost kontrolisanja (preventivno kontrolisanje) se može povećati ako su faktori koji su od suštinskog značaja za ostvarivanje cilja identifikovani i dobro isplanirani pre početka same aktivnosti.

6.2.2. Ciklus kontrole

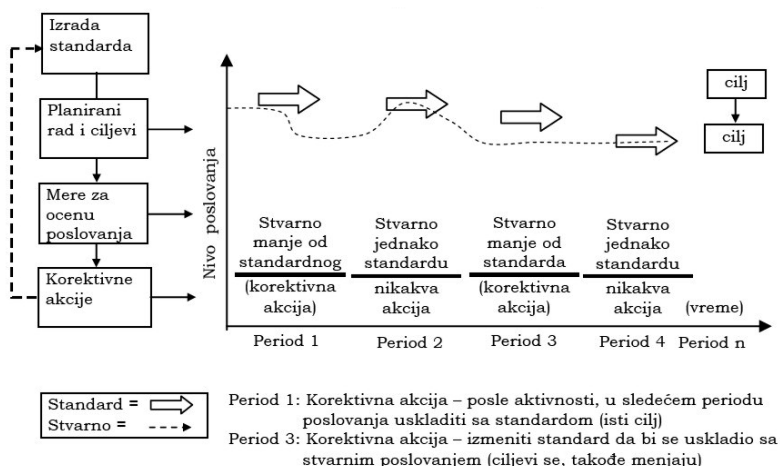
Ciklus kontrole se sastoji iz tri glavna dela, i to:

1. **izrada standarda poslovanja,**
2. **merenje i poređenje stvarnog poslovanja prema standardu, i**
3. **preduzimanje korektivnih mera** ukoliko je to neophodno.

Naredna slika prikazuje primer kontrolnog ciklusa u akciji.¹⁹

¹⁹ Daniel A. Wren, Dan Voich Jr.: *Menadžment – proces, struktura i ponašanje*, PS “Grmeč”, Beograd, 1994., str. 441

Slika 1: Pregled kontrolnog ciklusa



Standardi obezbeđuju usmeravanje resursa u pravcu ostvarivanja ciljeva za operacije u određenom vremenskom periodu. Kako hotelijerska firma nabavlja i koristi resurse, stvarno poslovanje se meri i upoređuje sa standardom. Tako, na primer, norma (standard) rada konobara predstavlja vreme koje je potrebno da pruži uslugu. Pod tim vremenom se podrazumeva pripremno vreme, vreme pružanja usluge, vreme prodaje i naplate i završno vreme. Vreme rada predstavlja zbir navedenih vremena. Standard ili norma se može odrediti za jednog konobara ili za radnu grupu u zavisnosti od procesa organizacije rada i kategorizacije objekta. Tako, na primer, u restoranima koji se nalaze u sastavu hotela sa četiri zvezdice jedna brigada koja se sastoji iz šefa rejona, pomoćnika šefa rejona i učenika posluhuje za vreme glavnog obroka oko 25-30 gostiju. U restoranima hotela sa tri zvezdice, ista ekipa posluhuje 40 gostiju, dok u hotelskim restoranima sa dve zvezdice samo konobar ima normu da sam posluhuje 40 gostiju, u kafanama od 70-80 gostiju, a u barovima oko 70 gostiju.²⁰

Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata daju se elementi i kriterijumi za standardizaciju odn. kategorizaciju objekata za smeštaj i za ishranu i to za područja uređenja i opreme, usluga, položaja i izgleda objekata i obaveza po osnovu izbornih elemenata.²¹

Na slici 1, poslovanje je u periodima 1 i 3 bilo ispod predviđenog standarda. Pomoću analize razloga koji su to prouzrokovali, hotelski menadžer može izvršiti korekciju lošeg poslovanja na taj način što će poboljšati poslovanje kako je to prikazano u periodu 2, ili, možda, doneti odluku o promeni ciljeva kao što je prikazano u periodu 4.

20 Đoka Malešević, Miroslav Nikolić: *Organizacija ugostiteljskih preduzeća*, Meridijan, Beograd, 1996., str. 300

21 *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 66/1994.

Navedeni glavni delovi kontrolnog ciklusa su univerzalna, bez obzira **ko** vrši kontrolu. Svaki menadžer, od predsednika do menadžera prve linije u hotelu je zainteresovan za izradu standarda, za obavljanje posla onako kako je planirano, a ako nije, onda je za preduzimanje korektivnih akcija (mera) ili za prilagođavanje operativnih poslova ili ciljeva. Takođe, proces kontrole ostaje isti bez obzira na **predmet** kontrole po tome što pomenuti delovi moraju biti primenjeni prilikom procesa kontrolisanja takvih stvari kao što je gotovina, zalihe materijala, moral, napuštanje posla i prijem novih radnika, profitabilnost poslovanja hotela, uspešnost rada zaposlenog personala itd. I nastavku se razmatraju detaljnije svaki od tri navedena dela.

6.2.2.1. Razvijanje standarda hotelskog poslovanja

Standard poslovanja predstavlja željeno (očekivano) stanje budućeg poslovanja. Ovo željeno stanje je određeno ciljevima organizacije kao i njenim planiranim naporima da se ti ciljevi realizuju. Tako, standardi su često potrebni i za **ono što se želi postići** (ciljevi) i za **načine njihovog ostvarivanja** (planirani naponi). Na primer, obim planiranog mesečnog prihoda (prodaje) može se koristiti u hotelu kao standard koji odražava **cilj** odeljenja prodaje hotelskog preduzeća, dok se određeni broj mesečnih poseta putničkim agencijama i organizatorima putovanja (kupcima) može koristiti kao standard koji odražava **planirane napore** za postizanje planirane prodaje.

Standardi poslovanja mogu biti formulisani kao veoma uopšteni zahtevi, ali i precizniji, uz korišćenje istorijskih ili statističkih podataka kako bi se hotelskom menadžmentu omogućilo da stekne predstavu o stanju organizacije.

Preciznije posmatrano svi standardi obično uvažavaju sledeće **faktore**:

1. **kvantitet,**
2. **kvalitet,**
3. **troškovi,**
4. **vreme.**

Ponekad je sistem kontrole usmeren na jedan ili dva od navedena četiri faktora. Na primer, inspeksijska služba će se posvetiti merenju **kvaliteta** proizvoda i procesa pružanja usluga u odnosu na tehničko-tehnološke specifikacije (normative) ili standarde konkurencije. Planska služba će, sa svoje strane, posvetiti pažnju **blagovremenom** obavljanju poslova, kao i **količini** proizvoda-usluga. Budžetska služba, pak, naglašava **troškove** resursa potrebnih za proizvodno-uslužni proces. U mnogim slučajevima navedena četiri faktora se ne poklapaju. Na primer, u ugostiteljstvu (hotelijerstvu i restoraterstvu) veoma često se radi prekovremeno (rad sa gostima čiji se zahtevi moraju uvažavati) čime se probija standard troškova. Takođe, preterani naglasak na kvalitet može uticati na povećanje troškova. Globalno posmatrano, postoji potreba da se o navedenim faktorima dobro razmisli pre nego što se standard uvede,

kao i kasnije, za vreme proizvodno-uslužnog procesa i korektivnih akcija. Tačnije, ne postoji jedan jedini faktor za koga bi se moglo reći da bi mogao pokriti sve aspekte poslovanja hotela kao protoka resursa. Problem se naročito očituje kad je jedan faktor dobar, kao što je poštovanje standarda troškova, a drugi nije, kao, na primer, rokovi odnosno brzina isporuke usluge ili kvalitet proizvoda-usluga.

Drugi problem koji se pojavljuje u vezi s određivanjem standarda hotelskog poslovanja tiče se **objektivnih** ili **merljivih** i **subjektivnih (nemerljivih)** ili teško merljivih standarda. Naime, ideja o standardu sama po sebi sugerise visok stepen tačnosti i pouzdanosti merenja. U mnogim slučajevima, kad je u pitanju hotelsko poslovanje, ciljevi i planirani naponi se mogu lako prevesti u merljive standarde poslovanja. Planirani obim prodaje proizvoda-usluga, budžet materijalnih troškova, odnosi profitabilnosti i budžeti radne snage su primeri oblasti u kojima se mogu izraditi precizni standardi. S druge strane, razvijanje i održavanje dobrih odnosa hotelskog preduzeća (hotela) s javnošću je teško prevesti u precizne, lako merljive standarde poslovanja. Na primer, najviši nivo menadžmenta može biti zainteresovan da u okolini (sredini) u kojoj deluje stvori dobru sliku o svojoj organizaciji. Ili, unutar preduzeća (hotela), menadžment je esencijalno zainteresovan za stanje morala, motivisanosti i lojalnosti svojih radnika prema preduzeću i hotelu. Takođe, menadžment hotela je itekako zainteresovan i za lojalnost potrošača za korišćenjem svojih usluga. Ove oblasti poslovanja zahtevaju subjektivne standarde za koje je teško utvrditi da li su ispoštovani ili nisu. U navedenim oblastima, planirani naponi se mogu koristiti kao neka vrsta zamene za ocenu da li je standard postignut ili nije. Na primer, broj zaposlenih koji su napustili preduzeće ili hotel kao i statistički podaci o žalbama i pritužbama zaposlenih i gostiju (potrošača) mogu se koristiti kao pokazatelj morala i lojalnosti radnika i potrošača (gostiju) u hotelu odnosno preduzeću. Takođe, stepen uključenja hotelskih menadžera u javni život okruženja može se koristiti da bi se stekla neka slika o tome kako je hotelska kompanija prihvaćena u širem javnom životu.

Prilikom postavljanja standarda poslovanja potrebno je na umu imati koncept **kauzalnosti** – da bi mogli biti efikasni kao standardi poslovanja, planirani naponi trebaju da odgovaraju ostvarenim rezultatima.

Ovaj koncept naglašava potrebu odnosno ističe zahtev da se izrade standardi koji će doprinosti ciljevima hotelijerskog preduzeća odnosno hotela. Tako, na primer, posete kupcima (putničkim agencijama, organizatorima mitinga, skupova, kongresa, savetovanja i sl.) mogu se koristiti za predviđanje prihoda od prodaje (postizanje željenog rezultata). Prihodi od prodaje, pak, sa svoje strane, koriste se kao planirani naponi da bi se predvidela zarada odnosno profit.

Dakle, standardi poslovanja su sastavni deo kontrolnog ciklusa. Hotelski menadžer mora da odredi kakvo će poslovanje biti pod određenim uslovima u budućnosti. Bez obzira na postojanje teškoća, ocene o uspešnosti hotelskog poslovanja moraju se davati na osnovu smernica za proces odlučivanja. Prilikom izrade standarda poslovanja, raniji postignuti rezultati mogu biti veoma vredne smernice.

Na primer, ostvareni prošlogodišnji obim prodaje, usklađen s novim aktivnostima preduzeća (hotela) može poslužiti kao standard za ocenjivanje uspešnosti poslovanja nekog od menadžera, direktora prodaje, u godini koja dolazi. Poređenje uspešnosti poslovanja s poslovanjem drugih hotelskih firmi iz iste grane predstavlja još jedan od načina za određivanje adekvatnog standarda. Na primer, procentualno izražen odnos troškova sektora smeštaja ili troškova sirovina i materijala (namirnica) prema zaradi odnosno profitu od prodaje može poslužiti za poređenje s prosekom "hotelske industrije" koja služi kao standard za poslovanje. Prilikom korišćenja ranijih ili spoljašnjih smernica kao osnove za izradu standarda, mora se voditi računa o očekivanim promenama u okruženju u budućnosti ili o tome kako će se funkcionisanje hotelske firme možda razlikovati od drugih iz iste grane. Zato se, kao rezultat svega toga, standardi ne mogu smatrati nepromenljivim, dok se korektivne akcije mogu i trebaju uključivati u modifikacije standarda kao i izmene planiranih akcija.

6.2.2.2. Merenje i poređenje stvarnog poslovanja prema standardu

Kad je odredio standarde poslovanja, hotelski menadžment mora obezbediti mehanizam za poređenje stvarnih (ostvarenih) rezultata sa standardom. Obično, zvanična organizaciona struktura hotelskog preduzeća odnosno hotela i računovodstvena služba obezbeđuju glavna sredstva za merenje uspešnosti poslovanja. Stvarna komunikacija i feed back mreža (mreža povratne sprege) koje se koriste za merenje uspešnosti poslovanja su usko povezane s formalnom hijerarhijom komandovanja u preduzeću. Zvanična politika hotelske kompanije i njen statut koji podržava njenu zvaničnu organizaciju uglavnom propisuju oblasti kontrole, kao i centre odgovornosti, kao i opštu strukturu izveštavanja i procedure koje ga propisuju. Zato je moguće zaključiti da su različiti sistemi kontrole u okviru neke hotelske firme zvanični a ne nezvanični.

Tradicionalno, računovodstvena služba je odgovorna za veliki deo merenja uspešnosti poslovanja kao i za povratne informacije. To je u potpunoj saglasnosti s potrebom da sistem izveštavanja bude objektivan što se može postići korišćenjem centra odgovornosti kao što je odeljenje računovodstva.²²

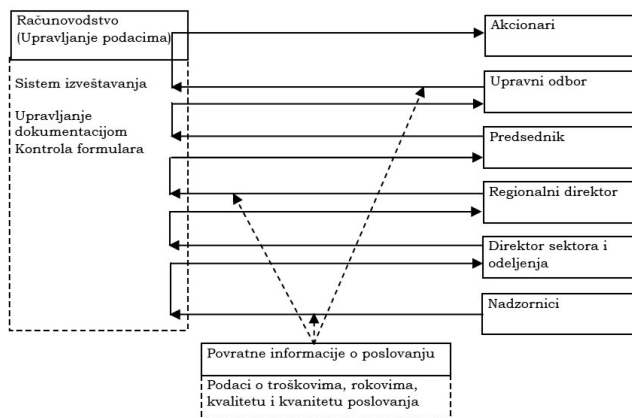
Opšti cilj računovodstvene službe je da olakša merenje uspešnosti poslovanja na taj način što različitim menadžerima u hotelskim kompanijama dostavlja potrebne informacije. Naredna slika prikazuje ulogu računovodstvene službe u odnosu na druge glavne službe na različitim organizacionim nivoima preduzeća uopšteno, pa i hotelijerskih.²³ Za svaku postavljenu organizaciju u preduzećima može se konstatovati da se sastoji od nekoliko nivoa, od vrha (akcionari) do dna. Svaki nivo prenosi odnosno delegira autoritet i odgovornosti za korišćenje resursa na nižem nivou, a

22 Jerry J. Weygandt, Donald E. Kieso, Paul D. Kimmel, Agnes L. DeFranco: *Hospitality Financial Accounting*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2005., str. 56

23 Prilagođeno prema: Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 445

to stvara potrebu za podnošenjem izveštaja.²⁴ Na primer, akcionari (deoničari) biraju upravni odbor, odbor bira predsednika, itd. Na taj način se, kao rezultat procesa prenošenja autoriteta, stvara sistem kontrole i izveštavanja (podnošenje računa).

Slika 2: Računovodstvena služba i kontrola u većem hotelskom preduzeću



Ovaj sistem podnošenja računa je od ogromnog značaja u funkcionisanju sistema kontrole zato što se, na kraju, odluke kojima se upravlja protokom resursa prevode u finansijske (novčane) iznose kako bi se izradio zvanični finansijski izveštaj koji se odnosi na funkcionisanje hotelske kompanije i njen status. Sistem podnošenja računa je, dakle, faktor koji najviše olakšava sistem kontrole pošto je on naročito zainteresovan za povratne informacije. On, takđe, može biti od značajne pomoći delovima (segmentima) preduzeća da odrede standarde i može prikupljati različitu dokumentaciju koja se odnosi na protok (kruženje) resursa.

Analizirajući sliku 2., može se zaključiti da na svakom nivou stvarni rezultati centra odgovornosti se skupljaju, sumiraju i prenose sledećem višem nivou preko sistema podnošenja računa. Ista procedura se sprovodi od najnižeg nivoa, od uspešnosti poslovanja hotelskih menadžera prve linije do najvišeg nivoa. Akcionari dobijaju izveštaje o rezultatima funkcionisanja celog preduzeća. Takav način obezbeđuje menadžerima pribavljanje informacija o stvarnom poslovanju svojih podređenih. S obzirom na to da je sistem podnošenja računa podjedanko interesantan i za unutrašnje i za spoljašnje izveštaje, informacije o radu predsednika, koji je odgovoran za celokupno poslovanje kompanije, dostavljaju se upravnom odboru, i na kraju, akcionarima preko bilansa uspeha (izveštaj o profitima i gubicima).

Upravljanje podacima putem kompjutera poslednjih godina dobija sve veći značaj jer računovodstvena služba, zbog svoje velike potrebe za finansijskim podacima, obično igra značajnu ulogu u korišćenju računara u procesu upravljanja podacima.

²⁴ Elisa S. Moncarz, Nestor de J. Portocarrero: *Accounting for the Hospitality Industry*, Prentice Hall, New Jersey, 2004., str. 13-14

6.2.2.3. Analiziranje povratnih informacija i preduzimanje korektivnih mera

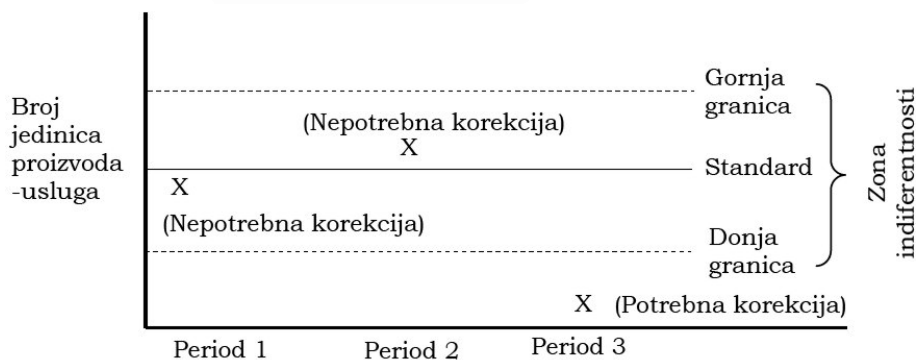
Od onog trenutka kada hotelski menadžer primi informacije o stvarnom poslovanju započinje poslednja faza kontrolnog ciklusa. Ova faza podrazumeva analizu, poređenje i ocenjivanje informacija kako bi se utvrdile potrebe za korektivnim akcijama i vrstama korektivnih akcija, ukoliko su potrebne. Informacije koje on dobija mogu se podeliti u dve grupe:

- ♦ opšte povratne informacije, i
- ♦ informacije o izuzecima.

Povratne informacije su ponekad jako potrebne i korisne. Na primer, rezultati poslovanja kao što su obim prodaje regionalnih odeljenja (filijala, divizija) se skupljaju i sumiraju kako bi se utvrdio ukupan obim prodaje za celu firmu. Takođe, operativni troškovi ovih filijala se skupljaju da bi se dobili podaci o ukupnim operativnim troškovima. Kada se ovaj iznos uporedi sa iznosom profita od prodaje moguće je izraditi bilans poslovanja za celu hotelsku firmu. Na taj način, sistem kontrole služi kao sredstvo za skupljanje i sumiranje podataka pre preduzimanja korektivnih akcija.

Informacije o izuzecima se koriste u takvim situacijama kada je dovoljno imati izveštaj samo o onom delu poslovanja koje odstupa od budžetiranog ili standardnog poslovanja. Ovaj način, poznat kao **upravljanje izuzecima** dozvoljava hotelskom menadžeru da se usresredi na odstupanje kao osnove za korektivne akcije, a ne na rezultate celokupnog poslovanja. Na ovaj način, menadžer će bolje koristiti svoje vreme usmereno na događaje kojima je potrebna korekcija, a ne na pozitivne rezultate hotelskog poslovanja. Još uže shvaćen, princip izuzetaka zahteva da se pažnja usmerava samo na značajna odstupanja ili razlike od standarda. Tačnije, postoji tzv. **zona indiferentnosti**, u okviru koje se pojavljuju manje razlike koje se ne smatraju dovoljno značajnim da bi zahtevale hitno preduzimanje korektivnih akcija.

Slika 3: Upravljanje izuzecima



Teško je, na primer, zamisliti da će stvarni troškovi u celosti odgovarati planiranim troškovima. Ipak, ukoliko stvarni (ostvoreni) troškovi ne odstupaju od planiranih u značajnijoj meri, taj se podatak može smatrati beznačajnim i o njemu nije potrebno slati izveštaj za sledeći viši nivo menadžmenta hotelskog preduzeća. Zato se, prilikom izrade standarda, obično određuje i pozitivna (plus) i negativna (minus) zona indifirentnosti (videti sliku 3).²⁵

Povratna informacija o znatnijem odstupanju odnosno razlici koja se šalje višem nivou menadžmenta ne znači, međutim, da se odstupanje ne može ispraviti. Naime, situacija koja je prouzrokovala odstupanje možda nije bila pravilno procenjena prilikom izrade standarda hotelskog poslovanja. Zato će, možda, biti potrebno da se sam standard izmeni. Stoga je koncept kontrole pomoću izuzetaka dobra polazna osnova za ocenjivanje ogromne količine povratnih informacija koje se pribavljaju.

U složenijem sistemu kontrolo, korektive akcije se planiraju i o njima se donosi odluka pre nego što dođe do odstupanja i povratne informacije kao što je to, na primer, slučaj s automatskim sistemom koji koriste kibernetičke koncepte. Različite vrste rezultata se mogu projektovati i procenjivati. Na primer, hotelska firma može proceniti da će njen optimalni godišnji obim prodaje iznositi, na primer, 1.000.000 novčanih jedinica, da će najverovatnije iznos biti 750.000 NJ i da će najmanje biti 500.000 NJ. Kako se povratne informacije o ostvorenoj prodaji šalju jedanput mesečno, donekle automatsko podešavanje se može vršiti u proizvodno-uslužnom procesu, nabavci materijala (namirnica i pića) i finansiranju operacija u očekivanju rezultata poslovanja do kraja godine, a na osnovu rezultata prodaje do datog momenta. O ovakvim podešavanjima se obično unapred odlučuje (ona su prethodno programirana) zbog čega se ne vrši detaljna analiza povratne informacije. Na taj način, hotelski menadžer može svoje vreme i aktivnosti usmeriti ka planiranju i “kontrolisanju pre događaja” a ne “kontrolisanju posle događaja”.

U najkraćem, analiza povratnih informacija i sprovođenje korektivnih mera, ukoliko su neophodne, završavaju kontrolni ciklus hotelskog menadžera. Postupajući prema informacijama koje su dobijene putem sistema izveštavanja, menadžeri mogu da odrede da li su standardi poslovanja ostvoreni ili nisu.

6.2.2.4. Kontrola kao permanentna aktivnost u hotelskom poslovanju

Kontrolisanje olakšava rad hotelske firme i njen prelazak sa sadašnjeg na buduće stanje postojanja onako kako je to definisano njenim ciljevima. Na primer, obim prodaje neke hotelske firme za tekući period poslovanja prevodi se u prodaju, ciljeve, planove i budžet za sledeći i kasnije periode poslovanja. Oni postaju standardi poslovanja za merenje i ocenjivanje ispunjavanja plana prodaje u narednom i kasnijim periodima poslovanja. Ako je obim prodaje za naredni period u skladu s projekcijama,

²⁵ Prilagođeno prema: Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 447

predviđanja prodaje u narednom periodu će verovatno biti tačna. S druge strane, ako je obim prodaje u narednom periodu ispod ili iznad projektovanog, biće potrebno da se izmene projekcije prodaja za naredni period ili da se modifikuju napori usmereni ka povećanju obima prodaje.

Hotelski menadžment koji planira postupke za sve ovakve situacije izradom programa za svaki slučaj biće u mogućnosti da s uspehom pređe iz jednog perioda poslovanja u drugi i u kasnije periode poslovanja. Na taj način, kontrolisanje omogućuje da prelazak iz jednog perioda poslovanja u sledeći (naredni) bude što efikasniji zahvaljujući usmeravanju na osnovu stepena ostvarivanja postavljenih ciljeva.

6.3. VRSTE I OBLICI KONTROLE

Kao što je na početku napomenuto, najvažnija podela kontrole je na internu (unutrašnju) i eksternu (spoljašnju).

6.3.1. Interna kontrola

Kako ćemo o o internoj kontroli, u nastavku detaljnije govoriti, na ovom mestu ćemo konstatovati da interna kontrola, s obzirom na njen karakter, predstavlja osnovni i najvažniji oblik kontrole u hotelskom preduzeću.

6.3.2. Eksterna kontrola

Eksternu ili spoljašnju kontrolu obavljaju lica odnosno organi koji nisu zaposleni u preduzeću koje se kontroliše. Ovaj vid kontrole ke prevashodno stručan jer je obavljaju lica koja poseduju šire stručno znanje i to uglavnom na osnovu dokumenata i drugih odgovarajućih informacija, pa zato prevashodno ima karakter dokumentarne kontrole kao i revizija, od koje se razlikuje u pogledu ciljeva i intenziteta.

U našim uslovima, u pogledu eksterne kontrole, najvažniji su razni vidovi kontrole koju obavljaju državne inspeksijske službe i inspeksijske službe lokalne saouprave.

U nastavku se prikazuju neke od inspeksijskih službi na nivou Republike Srbije, grada Beograda i lokalne samouprave (opština).

6.3.2.1. Inspeksijske službe na nivou države Srbije, grada Beograda i lokalne samouprave (opština)

Inspeksijske službe se osnivaju na osnovu zakonskih propisa pri odgovarajućim lokalnim samoupravama (opštinama), gradovima i Republici. Prema tome, njihove ingerencije, kao i područja delovanja zavise od nivoa samouprave kojoj pripadaju.

Inspeksijske službe imaju tipično parcijalnu kontrolnu funkciju jer one kontrolišu samo pojedina područja poslovanja preduzeća i drugih subjekata koja spadaju pod njihovu ingerenciju.

U okviru pojedinih samouprava (opština i gradova) kao i Republike Srbije mogu delovati razne inspekcije kao: budžetska inspekcija, tržišna, prosvetna, inspekcija rada, šumarska, inspekcija u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, sanitarna inspekcija, inspekcija za zaštitu životne sredine, veterinarska inspekcija, komunalna, građevinska, saobraćajna, turistička inspekcija i dr.

Njihovu kontrolnu funkciju ćemo ilustrovati na primerima nekih od navedenih inspekcija.

Kad je u pitanju nadzor nad izvršavanjem odredaba Zakona o turizmu Srbije (Sl. glasnik Republike Srbije br. 45/2005) i propisa donetih na osnovu ovog Zakona nadležno je Ministarstvo za trgovinu, turizam i usluge. Inspeksijski nadzor ministarstvo vrši preko **turističkih inspektora**.

Inspeksijski nadzor vrši i ministarstvo nadležno za poslove zdravlja, preko sanitarnih inspektora, u delu kojim se uređuje utvrđivanje ispunjenosti sanitarno-higijenskih i zdravstvenih uslova u objektima u kojima se obavlja ugostiteljska delatnost, kao i u objektima, odnosno prostorijama u kojima se pružaju ugostiteljske usluge smeštaja i ishrane u domaćoj radinosti, ministarstvo nadležno za poslove finansija, u pogledu načina utvrđivanja i naplate boravišne takse i turističke naknade, kao i ministarstvo nadležno za poslove saobraćaja u delu u kome se uređuje nautička delatnost.

U vršenju inspeksijskog nadzora turistički inspektor ima pravo i dužnost da:

- ♦ kontroliše ispunjenost propisanih uslova za obavljanje delatnosti i pružanje usluga uređenih ovim zakonom;
- ♦ vrši kontrolu pružanja usluga u objektima u pogledu pridržavanja propisanih standarda za odobrenu kategoriju;
- ♦ utvrđuje identitet zaposlenih kod pravnih lica, preduzetnika kao i fizičkih lica koja obavljaju delatnost i pružaju usluge uređene ovim zakonom;
- ♦ pregleda prostorije u kojima se obavlja delatnost i pružaju usluge, ugovore, evidencije, isprave i drugu dokumentaciju potrebnu za utvrđivanje zakonitosti poslovanja pravnog lica, preduzetnika ili fizičkog lica;
- ♦ vrši kontrolu naplate i uplate boravišne takse.

Turistički inspektor je ovlašćen da:

- ♦ privremeno zabrani obavljanje delatnosti pravnom licu, preduzetniku i fizičkom licu koje obavlja delatnost putničkih, odnosno turističkih agencija, ugostiteljsku delatnost, nautičku delatnost i pruža usluge u skladu sa ovim zakonom, a nije upisano u odgovarajući registar;
- ♦ privremeno zabrani obavljanje poslova organizovanja turističkih putovanja preduzeću koje obavlja poslove bez licence ili prestane da ispunjava uslove na osnovu kojih je izdata licenca;

- ♦ privremeno zabrani obavljanje ugostiteljske delatnosti, delatnosti putničkih odnosno turističkih agencija ili nautičke delatnosti ukoliko objekat, prostorija i prostor ne ispunjavaju propisane minimalne tehničke i druge zakonom propisane uslove za obavljanje tih delatnosti;
- ♦ privremeno zabrani rad u ugostiteljskom objektu odnosno objektu nautičkog turizma licu koje u ovim objektima posluje bez određene kategorija;
- ♦ privremeno zabrani rad u ugostiteljskom objektu u kategoriji koja mu je određena ako uređenje, oprema ili usluge u objektu odstupaju od propisanih standarda za tu kategoriju, a ugostitelj u propisanom roku nije podneo zahtev za razvrstavanje u nižu kategoriju;
- ♦ privremno zabrani rad licu koje obavlja delatnost putničkih odnosno turističkih agencija odnosno ugostiteljsku delatnost a nema obezbeđena stručna lica koja ispunjavaju odgovarajuće uslove.
- ♦ privremno zabrani pružanje usluga smeštaja i ishrane u domaćoj radinosti i u seoskim turističkim domaćinstvima kada utvrdi da fizičko lice izdaje turistima kuće, stanove, apartmane i sobe, koje nisu kategorisane u skladu sa odredbama ovog zakona ili ih ne izdaje preko ovlašćenog lica;
- ♦ privremno zabrani obavljanje delatnosti pravnom licu, preduzetniku, odnosno fizičkom licu u slučajevima kada se turističkom inspektoru onemogućí vršenje poslova nadzora;
- ♦ obavesti nadležni inspekcijski organ u slučaju da davalac usluga smeštaja nije izvršio odgovarajuće obaveze;
- ♦ naredi povraćaj više naplaćene cene u odnosu na istaknute, odnosno ugovorene cene;
- ♦ izrekne novčanu kaznu na licu mesta;
- ♦ podnese prijavu nadležnom organu za učinjeno krivično delo ili privredni prestup, odnosno podnese zahtev za pokretanje prekršajnog postupka.

Poslove **budžetske** inspekcije obavlja Ministarstvo finansija Republike Srbije (Zakon o budžetskom sistemu, Sl. gl. R. Srbije br. 85/2006), sa ciljem vršenja inspekcije nad:

- ♦ direktnim i indirektnim korisnicima budžetskih sredstava;
- ♦ organizacijama obaveznog socijalnog osiguranja;
- ♦ javnim preduzećima, osnovanim od strane Republike, pravnim licima osnovanim od strane tih javnih preduzeća, odnosno pravnim licima nad kojima Republika ima direktnu ili indirektnu kontrolu nad više od 50 % glasova u upravnom odboru, kao i nad drugim pravnim licima u kojima javna sredstva čine više od 50% ukupnog prihoda.

Nadležni izvršni organ lokalne vlasti osniva **lokalnu službu za inspekciju i reviziju** koja je nadležna za sprovođenje inspekcije nad:

- ♦ direktnim i indirektnim korisnicima sredstava budžeta lokalne vlasti,
- ♦ javnim preduzećima, osnovanim od strane lokalne vlasti (lokalne samouprave), pravnim licima osnovanim od strane tih javnih preduzeća, odnosno pravnim licima nad kojima lokalna vlast ima direktnu ili indirektnu kontrolu nad više od 50 % kapitala ili više od 50 % glasova u upravnom odboru, kao i nad drugim pravnim licima u kojima lokalna javna sredstva čine više od 50 % ukupnog prihoda.

Funkcija budžetske inspekcije je kontrola primene zakona u oblasti materijalno-finansijskog poslovanja i namenskog i zakonitog korišćenja sredstava korisnika budžetskih sredstava, organizacija, preduzeća, odnosno pravnih lica kako je navedeno.

Budžetska inspekcija obavlja kontrolu kvaliteta rada lokalnih službi inspekcija radi obezbeđivanja jedinstvene primene postupka inspekcije na teritoriji Republike. Budžetska inspekcija i interna revizija, kao i lokalna služba za inspekciju i reviziju imaju pristup svim podacima, dokumentima, izveštajima i informacijama potrebnim za obavljanje funkcija kod korisnika budžetskih sredstava, organizacije, preduzeća, odnosno pravnog lica, nad kojima se vrši inspekcija, odnosno interna revizija.

Tržišna inspekcija vrši kontrolu nad izvršavanjem zakonskih propisa kojima se reguliše tržište, promet robe i vršenje usluga. U tom smislu tržišni inspektori su ovlašćeni da vrše kontrolu nad svim privrednim društvima (preduzećima) i drugim organizacijama bez obzira na njihovu osnovnu privrednu delatnost, u pogledu njihovog poslovanja u oblasti prometa roba i usluga. Pored ostalog, oni su ovlašćeni da vrše kontrolu u pogledu pridržavanja propisa o standardima, propisa o kvalitetu i proizvođačkim specifikacijama, o proizvođačkim oznakama, proizvođačkim trgovačkim žigovima i drugim propisima kojima se utvrđuje svojstvo robe u prometu i način pakovanja, cenama i dr. Ministarstvo za trgovinu, turizam i usluge vrši inspeksijski nadzor nad primenom zakona i propisa donešenih iz navedenih oblasti preko tržišne inspekcije.

Ministarstvo nadležno za poslove zdravlja preko **sanitarnih inspektora** vrši inspeksijski nadzor nad primenom zakona i drugih propisa i opštih akata i nad sprovođenjem propisanih mera u oblasti sanitarno-higijenske i protivepidemijske zaštite stanovništva. Oblasti sanitarnog nadzora su definisane Zakonom o sanitarnom nadzoru (Sl. gl. R. Srbije, br. 125/2004):

- ♦ oblast zaštite stanovništva od zaraznih bolesti,
- ♦ oblast zdravstvene ispravnosti životnih namirnica i predmeta opšte upotrebe u proizvodnji, prometu i uvozu,
- ♦ oblast javnog snabdevanja stanovništva vodom za piće.

Sanitarni nadzor u navedenim oblastima, podrazumeva tj. obuhvata inspekcijski nadzor:

- ♦ objekta i njegovog neposrednog okruženja,
- ♦ unutrašnjeg prostora i prostorija u pogledu njihove građevinske celine, međusobne funkcionalne povezanosti i higijenskog stanja,
- ♦ postrojenja, uređaja, nameštaja, opreme i pribora,
- ♦ sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda životnih namirnica i predmeta opšte upotrebe u proizvodnji i prometu, kao i sirovina, poluproizvoda i gotovih proizvoda, životnih namirnica i predmeta opšte upotrebe koji se uvoze radi stavljanja u promet na domaćem tržištu ili koji se privremeno uvoze ili izvoze radi prerade, dorade i obrade,
- ♦ lica zaposlenih na određenim poslovima u objektima koji podležu sanitarnom nadzoru i drugih lica koja u skladu sa zakonom kojim se uređuje oblast zaštite stanovništva od zaraznih bolesti, podležu sanitarnom nadzoru i obaveznim zdravstvenim pregledima na propisani način,
- ♦ namenskih prevoznih sredstava i njihove opreme, u skladu sa zakonom (pod namenskim prevoznim sredstvima se podrazumevaju sredstva za prevoz životnih namirnica i predmeta opšte upotrebe, sredstva za prevoz putnika u javnom saobraćaju, sanitetska prevozna sredstva i prevozna sredstva registrovana za prenos umrlih lica).

U vršenju sanitarnog nadzora nad objektima koji podležu sanitarnom nadzoru (kao što je, na primer hotelska kuhinja), u postupcima izgradnje, odnosno rekonstrukcije tih objekata, sanitarni inspektor u **prvoj** fazi utvrđuje da li je idejni projekat usklađen sa izvodom iz urbanističkog plana, odnosno sa aktom o urbanističkim uslovima kojima su utvrđeni opšti i posebni sanitarni uslovi, i daje sanitarnu saglasnost na idejni projekat za: a) objekte u kojima se obavlja zdravstvena delatnost, b) objekte za javno snabdevanje stanovništva vodom za piće, c) objekte za proizvodnju životnih namirnica putem industrijskih postrojenja i uređaja.

Sanitarni inspektor u **drugoj fazi**, utvrđuje da li su ovi objekti izgrađeni, odnosno rekonstruisani u skladu sa sanitarnim uslovima utvrđenim u idejnom projektu na koji je data sanitarna saglasnost i daje sanitarnu **saglasnost** za korišćenje objekta (ova saglasnost predstavlja jedan od dokaza o ispunjenosti propisanih uslova, na osnovu kojih nadležni organ izdaje upotrebnu dozvolu). Pravna lica (preduzeća), organizacije i preduzetnici koji će delatnost obavljati u novoizgrađenim odnosno rekonstruisanim objektima dužni su da, pre početka obavljanja te delatnosti, pribave sanitarnu saglasnost na idejni projekat i sanitarnu saglasnost za korišćenje objekta radi obavljanja određene delatnosti, u našem slučaju, hotelske delatnosti.

Građevinska inspekcija vrši kontrolu izgradnje građevinskih objekata u okviru koje obavlja tehničke preglede investicionih objekata, kontrolu proizvođača građevinskog materijala, kontrolu rada građevinskih firmi, projektantskih organizacija i dr.

Grad Beograd ima sekretarijat za inspeksijske poslove (Odluka o gradskoj upravi, Sl. list grada Beograda, br. 36/2004). Sekretarijat za inspeksijske poslove vrši poslove inspeksijskog nadzora nad izvršavanjem zakona i propisa grada koji se odnose na: obavljanje komunalnih delatnosti, korišćenje i čuvanje i održavanje komunalnih objekata i druge poslove komunalne inspekcije utvrđene zakonom i propisima grada; odlučuje o žalbama i vrši druge poslove drugostepenog organa na teritoriji grada u odnosu na poslove komunalne inspekcije uprave gradske opštine. Sekretarijat vrši, kao posao državne uprave poveren zakonom, nadzor nad: izvršavanjem propisa kojima je uređeno održavanje i zaštita ulica, lokalnih i nekategorisanih puteva na teritoriji grada, obavljanjem lokalnog prevoza – vanlinijskog prevoza putnika, linijskog prevoza putnika i stvari, prevoza za sopstvene potrebe lica i stvari i auto-taksi prevoza; primenom i sprovođenjem zakona i drugih propisa u oblasti zaštite vazduha od zagađivanja i nadzor nad primenom mera za zaštitu od buke, kao i ocena ispunjenosti propisanih uslova zaštite životne sredine za početak rada i obavljanje delatnosti u navedenim oblastima.

Na nivou opštine Beograd formirana su **odeljenja za inspeksijske poslove**. Odeljenje za inspeksijske poslove vrši poslove komunalne i građevinske inspekcije, kao poslove drugih inspekcija koje Republika poveri opštini. Tako, na primer, Odlukom o opštinskoj upravi opštine Rakovica (Sl. list grada Beograda, br. 23/05) **komunalna inspekcija** vrši poslove inspeksijskog nadzora nad izvršavanjem Zakona i propisa grada koji se odnosi na: obavljanje komunalnih delatnosti, korišćenje, čuvanje i održavanje komunalnih objekata, uređivanje zgrada, javnih površina i dobara u opštoj upotrebi kao i druge poslove utvrđene Zakonom i propisima grada, osim onih poslova koji su Zakonom i propisima grada povereni komunalnoj inspekciji grada. U vršenju inspeksijskog nadzora komunalna inspekcija kontroliše stanje komunalnih objekata; kontroliše da li se komunalne usluge pružaju u skladu sa utvrđenim uslovima; naređuje uklanjanje privremenih objekata, stvari i drugih predmeta sa javnih površina; naređuje i izvršavanje utvrđenih obaveza i preduzima mere za otklanjanje nedostataka; izriče i naplaćuje novčane kazne na licu mesta za prekršaje po propisu grada Beograda; podnosi prekršajne prijave i preduzima druge mere utvrđene Zakonom i propisima grada Beograda. **Građevinska inspekcija** vrši nadzor nad izgradnjom objekata za koje izdaje građevinske dozvole. Odeljenje za građevinske poslove vrši i nadzor nad korišćenjem objekata u slučajevima predviđenim Zakonom i preduzima mere predviđene Zakonom. Vrši nadzor nad izdatim građevinskim dozvolama. Donosi rešenja o bespravno izgrađenim objektima; rešenja o utvrđivanju i uklanjanju objekata sklonih padu koji dovode u opasnost život i zdravlje ljudi, za bezbednost okoline i ugrožavaju životnu sredinu i dr.

6.3.2.2. Ostali oblici eksterne kontrole

Od ostalih oblika eksterne kontrole posebno treba izdvojiti onu koju vrše kreditori, pre svega, poslovne banke.

Kontrolna funkcija poslovne banke, kao davaoca kredita, prvenstveno je usmerena na ispitivanje kreditne sposobnosti i kontrolu namenskog korišćenja kredita od strane komitenta.

Tako odgovarajući organi poslovne banke, na osnovu zakonskih propisa, kao i na osnovu ugovora o dodeli kredita imaju pravo da kontrolišu poslovanje komitenta pogotovu kad se radi o:

- ♦ načinu upotrebe kredita i zajmova, odn. da li su se komitenti pridržavali ugovorenih obaveza o nameni kredita ili su ta sredstva koristili u druge svrhe,
- ♦ urednosti i rokovima otplate kredita,
- ♦ ostvarnim poslovnim rezultatima, što se utvrđuje pregledom periodičnih obračuna, finansijskih izveštaja kao i drugih obračuna, a u slučaju investicionih kredita kontrolom celokupne dokumentacije uz investicioni program,
- ♦ urednost i ažurnost knjgovodstva.

6.4. POJAM, CILJEVI I VRSTE INTERNE KONTROLE U HOTELSKOM POSLOVANJU

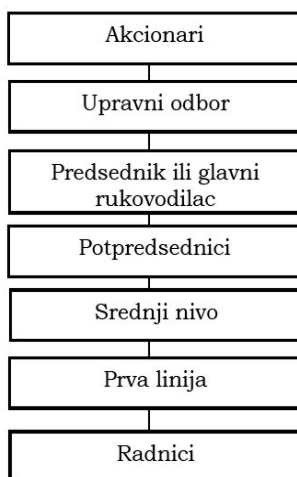
Interna kontrola, kao što je napomenuto, s obzirom na njen karakter, predstavlja osnovni i najvažniji oblik kontrole u hotelijerskom preduzeću (pravnom licu, privrednom društvu, firmi, kompaniji...). Zbog toga je ona podjednako značajna za sve nivo-e menadžerskog delovanja u hotelijerskim (hotelskim) kompanijama.

Različita zvanja u hotelijerstvu mogu biti korišćena da označe rukovodeće, menadžerske položaje u različitim vrstama smeštajnih objekata (hotela, motela, tursitičkih naselja i dr.). Korisno je znati da postoje različiti nivoi menadžerske aktivnosti. U velikim hotelskim kompanijama neki menadžeri rukovode drugim menadžerima, a neki drugi menadžeri rukovode radnicima. Iako se na svim nivoima hotelskog menadžmenta obavljaju uglavnom iste funkcije, odgovornosti menadžera rastu s porastom nivoa menadžmenta.

Prvi nivo menadžmenta zove se **menadžment prve linije ili nadzor**. Na ovom nivou, menadžer nadzire radnike i zauzima veoma važan položaj u hotelu jer se pred radnicima pojavljuje kao predstavnik višeg nivoa menadžmentai, istovremeno, kao neka osoba preko koje radnici mogu da stupe u kontakt s menadžmentom. U velikim organizacijama (hotelima) ima mnogo menadžera prve linije; kao rezultata takvog

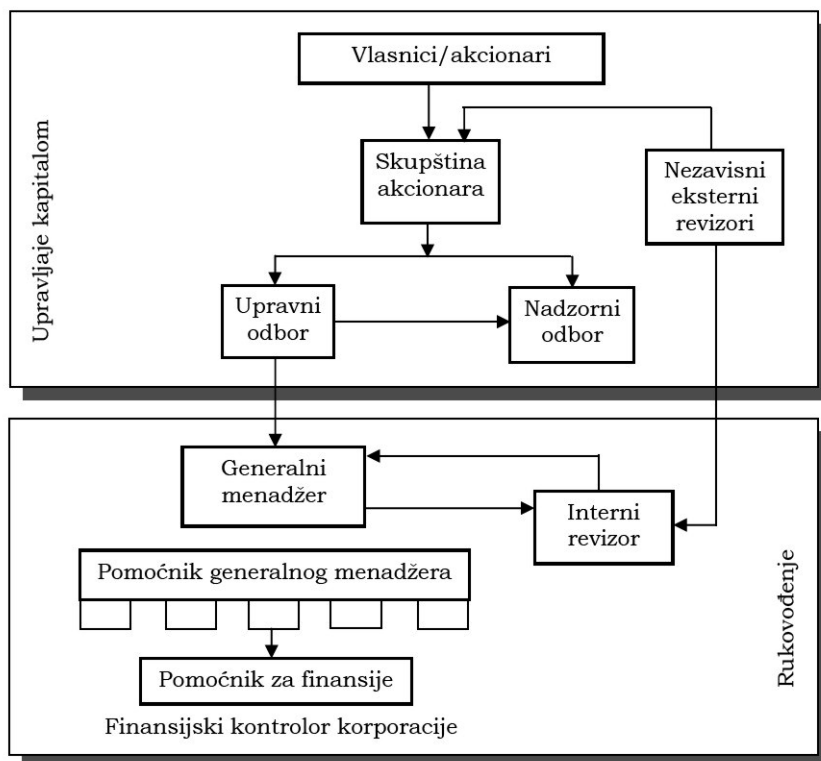
stanja javlja se još jedan nivo menaderske aktivnosti koji rukovodi menadžerima prve linije i koji se može nazvati **srednji nivo menadžmenta**. Na ovom nivou nalazimo menadžere kao što su šef recepcije, šef kuhinje, upravnik restorana i sl. S obzirom na to da je i na ovom nivou hotelskog menadžmenta neophodno izvršiti integraciju, javlja se potreba za još jednim nivoom menadžmenta koji se zove najviši nivo ili izvršni nivo menadžmenta u hotelu ili hotelskom preduzeću (u zavisnosti kakva je organizacija postavljena). Pored toga, delovanje izvršnog nivoa hotelskog menadžmenta odvija se u skladu s poslovnom politikom koju utvrđuju **članovi upravnog odbora**, a koje sa svoje strane, biraju vlasnici akcija kompanije. Naredna slika prikazuje upravljanje i nivoe upravljanja u hotelskom preduzeću sa jednim hotelom kao njegovom sastavnom delu (Slika 4)

Slika 4: Menadžment i nivoi menadžmenta u hotelskom preduzeću



Na današnjem nivou organizovanosti savremenih hotelskih korporativnih preduzeća jasno se uočavaju dva segmenta strukture u procesu funkcionisanja. Slika 5 pokazuje nivo upravljanja kapitalom koji vlasnici kapitala organizuju kroz skupštinu akcionara i upravni odbor koga imenuje skupština. Drugi nivo čini rukovođenje hotelskom kompanijom koga organizuje generalni menadžer sa svojim saradnicima imenovan od strane upravnog odbora kao predstavnika vlasnika kapitala. Proces rukovođenja je u nadležnosti menadžmenta hotelskog preduzeća koji upravlja svim resursima u njemu (ljudskim, finansijama, sirovinama i materijalima, informacionim procesima, tehnologijama, tržištem itd.). Da bi menadžment realizovao osnovni cilj – uvećanje kapitala, generalni menadžer preuzima rukovodeću funkciju kojom usmerava delatnost članova organizacije ka postavljenim ciljevima. On mora omogućavati uslove za realizaciju ciljeva. Naredna slika prikazuje upravljanje kapitalom i funkciju rukovođenja u hotelskom preduzeću (hotelu).

Slika 5: Globalna organizaciona struktura društva kapitala hotelske korporacije



I jedni i drugi teže da uvećaju kapital, samo su im pozicije različite. Upravni odbor, kao predstvanik vlasnika kapitala ima obavezu prema vlasnicima kapitala odnosno akcionarima, da im garantuje uvećanje tržišne vrednosti akcija i isplatu dividendi. To se može ostvariti samo u pozitivnoj komunikaciji sa menadžmentom hotelskog preduzeća, od koga se traži uvećanje kapitala, ali ono to može postići, između ostalog i putem povećanog investiranja u sopstveni razvoj na uštrb dividendi. U praksi je jako teško postići saglasnost upravnog odbora i menadžmenta preduzeća na kraju fiskalne godine oko navedenih pitanja, ali je saglasnost jednoglasna kad je u pitanju kontrolisanje hotelskog poslovanja, odnosno kad je u pitanju interna kontrola. Poznato je da se skoro sve poslovne odluke koje donosi rukovodstvo ili menadžent zasnivaju bar delimično na računovodstvenim podacima. Interna kontrola obezbeđuje garanciju rukovodstvu preduzeća u pogledu pouzdanosti računovodstvenih podataka koji se koriste prilikom donošenja tih odluka.

Pre nego što se upoznamo sa internom kontrolom koja se odnosi na pojedine poslovne transakcije, neophodno je upoznati se, u najkraćim crtama, sa osnovnim principima i ciljevima koji važe za sve vrste interne kontrole.

Sistem interne kontrole se sastoji od svih mera i metoda koje se primenjuju u hotelskom preduzeću u cilju:

- ♦ obezbeđivanja njegovih sredstava od rasipanja, pronevera, uništavanja i neefikasnosti,
- ♦ unapređenja tačnosti i pouzdanosti knjigovodstvenih i operativnih podataka,
- ♦ pridržavanja poslovne politike preduzeća,
- ♦ ocene poslovne uspešnosti (efikasnosti).

Iz navedenih ciljeva interne kontrole proizilazi da interna kontrola, u načelu, obuhvata sve sektore i sve aktivnosti hotelskog preduzeća. Ona uključuje metode pomoću kojih menadžment preduzeća delegira ovlašćenja i odgovornosti za obavljanje funkcija prodaje, nabavke, računovodstva i proizvodno-uslužnog procesa.

Interna kontrola može biti **finansijska** (računovodstvena) i **administrativna**.

Finansijska interna kontrola usmerena je na finansijske aktivnosti i obuhvata organizaciju, metodologiju i evidenciju očuvanja imovine i verodostojnosti finansijskih izveštaja i shodno tome koncipirana je na takav način da može pružiti pouzdane dokaze:

- ♦ da su transakcije obavljene prema ovlašćenjima rukovodeće strukture,
- ♦ da su transakcije evidentirane tako da je:
 - omogućeno sastavljanje finansijskih izveštaja u skladu sa međunarodnim računovodstvenim standardima,
 - obezbeđeno prikladno iskazivanje vrednosti imovine preduzeća,
 - da je pristup i raspolaganje imovinom dozvoljeno samo po ovlašćenju bilansa uspeha i bilansa stanja.

Administrativna interna kontrola se odnosi na aktivnosti koje nisu, direktno posmatrano, finansijskog karaktera i ima zadatak da osigura efikasnost u poslovanju i da se to poslovanje u svim sektorima i odeljenjima u hotelu odnosno hotelskom preduzeću odvija u skladu sa zadatom politikom.

6.4.1. Faktori ostvarivanja interne kontrole

Iako je poslovanje preduzeća, uopšteno posmatrano, uslovljeno individualnim faktorima kao što su vrsta delatnosti, veličina, lokacija i slično, ne postoji standardni sistem interne kontrole koji bi bio univezalan i podjednako primenljiv. Međutim, postoje izvesni osnovni faktori od kojih zavisi kvalitet interne kontrole, naročito u velikim hotelskim korporacijama (hotelskim lancima). To su:

- ♦ organizaciona struktura hotelskog preduzeća odnosno hotela, odnosno adekvatan sistem organizacije kojim se jasno utvrđuju ovlašćenja i odgovornost i razgraničavaju funkcije poslovanja, knjigovodstva i nadzora,
- ♦ adekvatna računovodstvena struktura koja obuhvata planiranje i sistem obračuna troškova, kontni okvir, postupke i plan tokova transakcija,
- ♦ interna revizija koja je zadužena i koja je odgovorna da stalno ispituje, ocenjuje i unapređuje internu kontrolu,
- ♦ ljudski resursi odnosno hotelski personal koji je sposobnošću i iskustvom spreman da na zadovoljavajući način izvrši postavljene zadatke.

6.4.2. Organizaciona struktura hotela

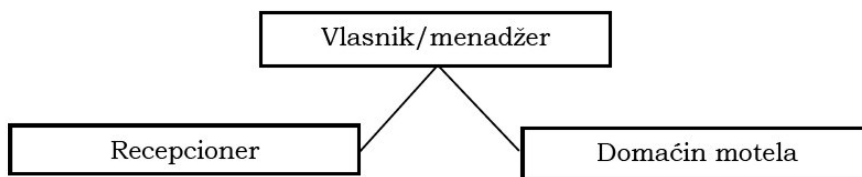
Menadžment hotelskog preduzeća (hotelijskog preduzeća, hotela) koristi, dakle, informacije dobijene od računovodstva kako bi donelo odgovarajuće odluke i obezbedilo odgovarajuće procedure (korake) za očuvanje imovine, kontrolu troškova, povećanje prihoda od prodaje i maksimiranje profita (profitabilnost). Dobijene informacije moraju biti tačne i prikazivati stvarno stanje kako bi pomoćnik menadžera mogao da im prida odgovarajuću pažnju i da, ukoliko je potrebno, donese odgovarajuće rešenje vazano za neki određeni problem. Potrebe hotelskog menadžmenta se ogledaju u neophodnosti raspolaganja korisnim informacijama kako bi se efikasno upravljalo hotelskim poslovanjem iz čega se izvlače zadaci kontrole (kontrolinga): osiguranje poslovnih pokazatelja koji će pravovremeno signalizirati neželjena odstupanja od plana i uzroke, kako bi menadžeri pravovremeno mogli intervenirati odgovarajućim poslovnim odlukama.²⁶ Efektivna i efikasna politika unutrašnje kontrole i njene procedure se mogu primeniti na sve aspekte poslovanja hotela (i preduzeća) počev od nabavke do prodaje. To zahteva i određenu kontrolu odgovornosti vezanu za novčane (finansijske) prilive i odlive kao i za mnoge druge stvari u organizacionoj shemi (strukтури) hotela koji treba da se prorate kako bi se hotelsko poslovanje normalno i uspešno odvijalo.

U malim, vlasničkim biznisima, kao što je, na primer, samostalan restoran ili mali hotel, pansion i sl., potrebno je samo nekoliko (mali broj) unutrašnjih odnosno internih kontrola zato što kontrolu obavlja vlasnik tog restorana ili smeštajnog objekta i on raspolaže sa svim novčanim tokovima (prilivima i odlivima novčanih sredstava).²⁷

²⁶ Ivanka Avelini Holjevac: *Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom*, Hotelijski fakultet, Opatija, 1998., str. 7

²⁷ Martin G. Jagels, Michael M. Colman: *Hospitality Management Accounting*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2004., str. 191

Slika 6: Organizaciona shema motela sa 50 soba



U većim preduzećima, kontrola samo jedne osobe nije moguća. Činjenica je da je u većim hotelskim preduzećima neophodno da se poslovanje organizuje kroz nekoliko različitih sektora i/ili odeljenja i da se napravi odgovarajući plan organizacije ili odgovarajuća organizaciona shema. Organizaciona shema, zaista, predstavlja osnovu dobre unutrašnje kontrole. Ona uspostavlja odnose komunikacije i nivoe autoriteta i odgovornosti.

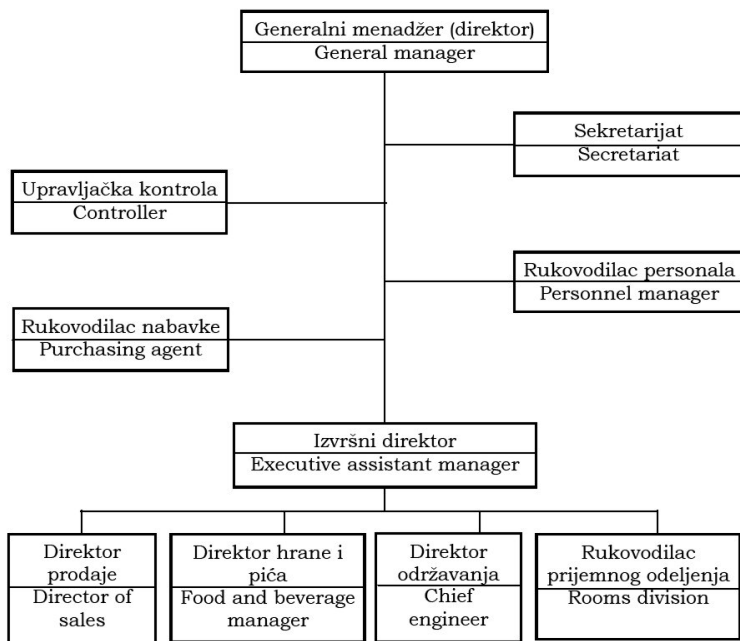
Organizacija preduzeća se ne može krojiti konfekcijski, već samo po meri, što znači da će veličina i složenost poslovanja odrediti i obim poslova i broj izvršilaca poslova koji spadaju u kontrolu.²⁸ Velika i srednja hotelska preduzeća će imati potrebu za posebnom službom, a u manjim preduzećima te poslove može obavljati jedna osoba – analitičar poslovanja (Operation Analyst) ili kontrolor upravljanja (controller) što pokazuje i praksa najrazvijenijih zemalja sveta. Nema nekog standardnog mesta koje je predviđeno za upravljačku kontrolu u hotelskom preduzeću odn. hotelu. Ona se može pripojiti najvišem nivou hotelskog menadžmenta i/ili uz više različitih nižih nivoa menadžmenta (funkcija nabavke, sektor ili odeljenje hrane i pića i dr.). Svako hotelsko preduzeće ili hotel određuje mesto kontrolora upravljanja u skladu sa značajem koji se pridaje taktičkom i strategijskom odlučivanju ali je mesto kontrolora uvek direktno vezano za menadžment.

Kao primer navodi se nekoliko organizacionih shema (organigrama) hotela u međunarodnim američkim hotelskim lancima (slika 7-15).²⁹

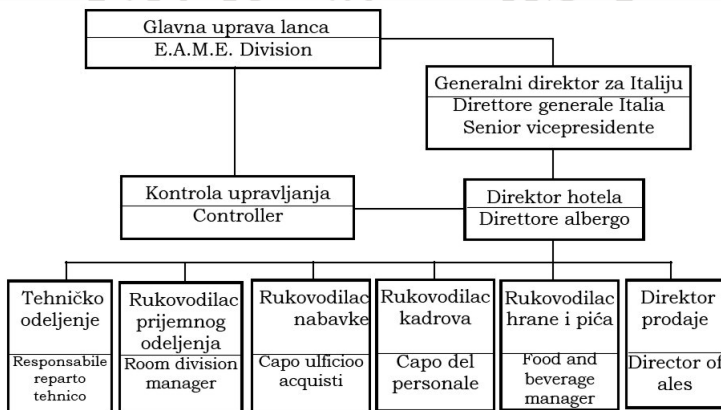
²⁸ Ivanka Avelini Holjevac: cit. rad, str. 8

²⁹ Ibid., str. 8-15

Slika 7: Organigram hotela luksuzne kategorije u međunarodnom hotelskom lancu

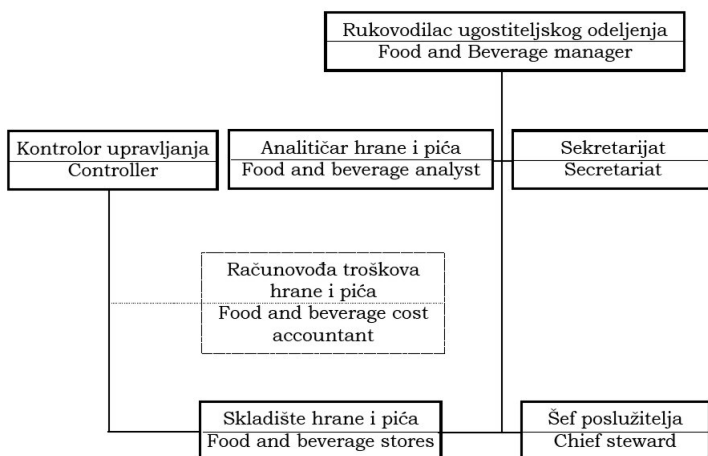


Slika 8: Organigram hotela međunarodnog lanca "Sheraton"

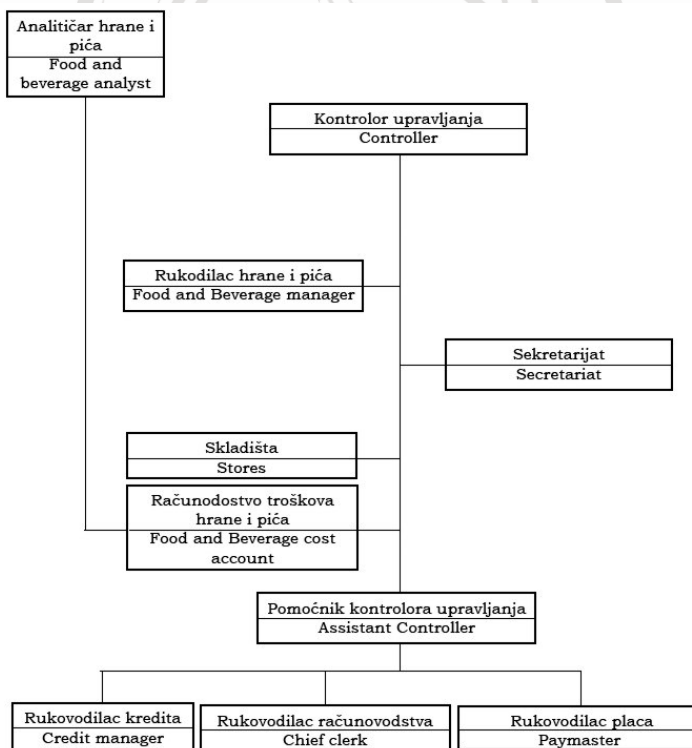


Korišćeno prema: Giuseppe Aiello, Imprese alberghiere e turistiche, Hoepli, Milano, 1994.

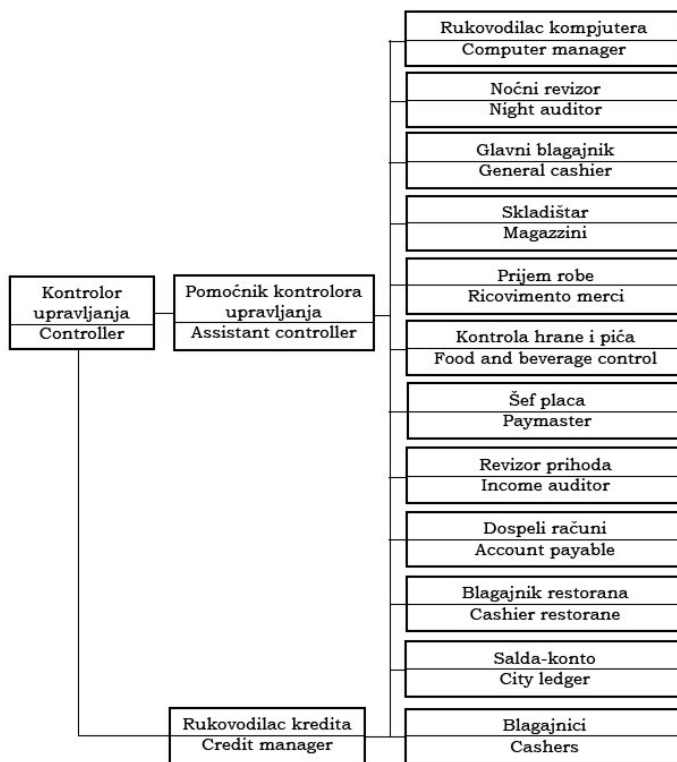
Slka 9: Organigram ugostiteljskog odeljenja hotela



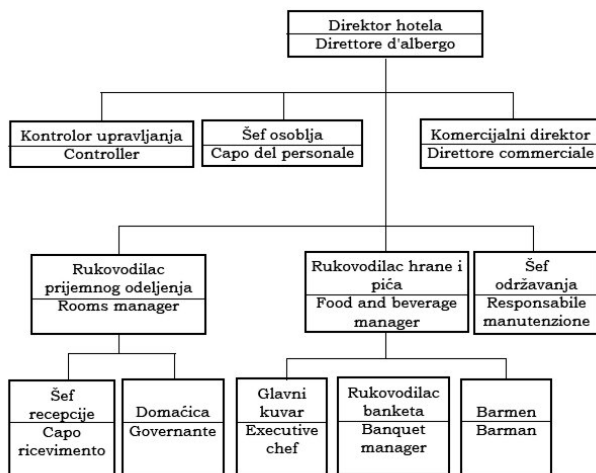
Slika 10: Organigram kontrolora upravljanja hotela



Slika 11: Organigram funkcije kontrolora upravljanja hotela



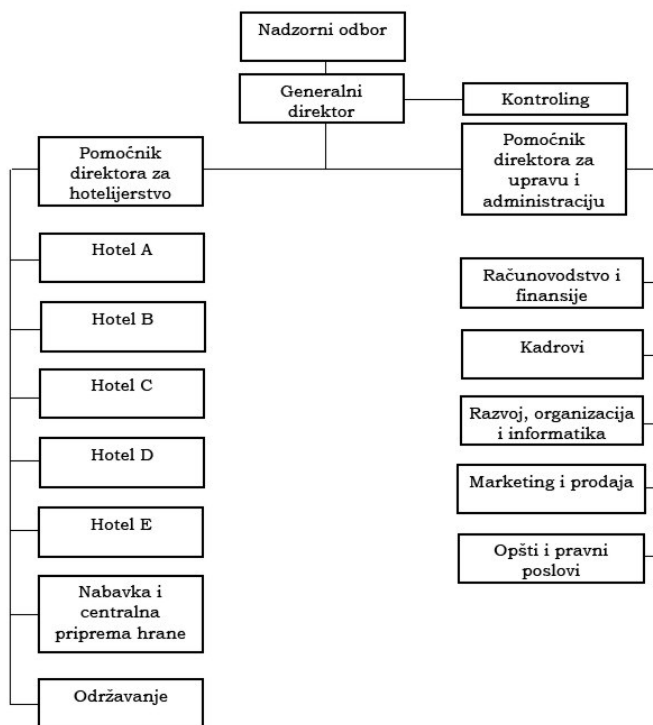
Slika 12: Organizacija osoblja italijanskih hotela



Opšteprihvaćen termin “Controlling” preveden je na italijanski kao “Capo settore amministrazione”. Mesto službe je na najvišem organizacionom nivou, tj., direktno je podređen generalnom direktoru ili direktoru hotela, što ga čini nužnim delom upravljačkog servisa. Takvo mesto u potpunosti odgovara teoriji i praksi organizacije analize poslovanja. U okviru službe kontrolinga ili upravljačke kontrole, obavljaju se poslovi: analize, računovodstva, skladišta, blagajne, kontrole, revizije i informatike, pri čemu je moguća razna interna raspodela poslova i nadležnosti. Termin “Controller” se prevodi kao “kontrolor upravljanja” ili “analitičar poslovanja”³⁰

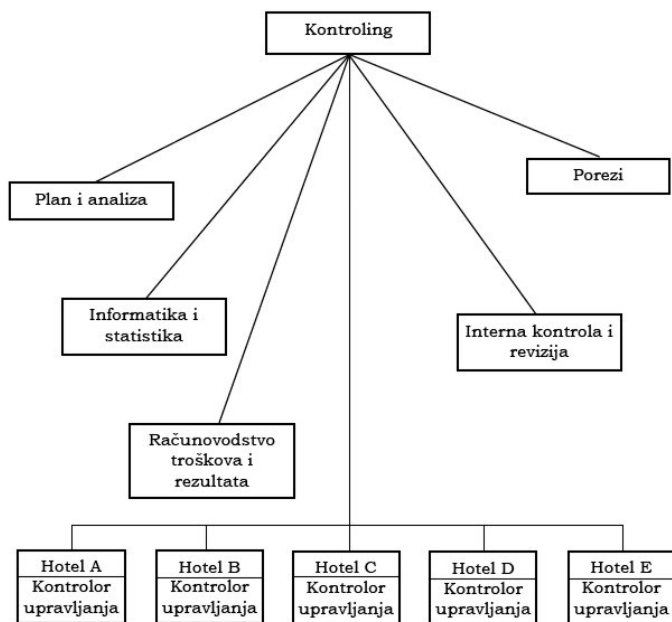
Mogući oblik organizacije kontrolinga u našoj hotelijerskoj praksi dat je na sledećim slikama.

Slika 13: Kontroling u velikom hotelskom preduzeću



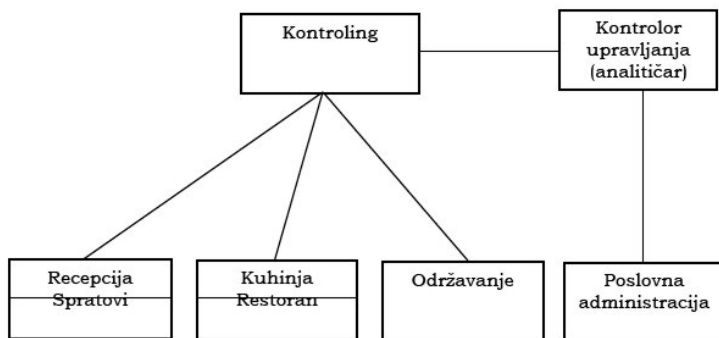
30 Strani nazivi odgovornih rukovodilaca kao: *president, director, manager, capo* i *chef*, često se u našoj ekonomskoj teoriji i praksi različito prevode i tumače. Svaki od navedenih naziva predstavlja određeni nivo odlučivanja i odgovornosti, pa o tome treba voditi računa pri prevodenju. Italijanska reč “amministrazione” znači *uprava, upravljanje, administracija*.

Slika 14: Organizacija kontrolinga (iz Slika 13)



Kontrolori upravljanja su u pojedinim hotelima zaduženi za kontrolu troškova hrane i pića, zaliha materijala i sitnog inventara, obračuna prometa (blagajne); za izradu kalkulacije proizvoda i usluga; za kontrolu pridržavanja standarda i za informisanje. Stručno su odgovorni direktoru kontrolinga, a funkcionalno direktoru hotela. To je decentralizovani deo centralnog kontrolinga, gde se operativno prati poslovanje i pravovremeno upozorava direktora hotela i centralno odeljenje kontrolinga na odstupanja.

Slika 15: Kontrolor upravljanja u malom hotelu



Napomena: pod “poslovnom administracijom” (Business Administration) se podrazumeva prodaja, nabavka, računovodstvo i izveštavanje.

“Upravljanje poslovnim rezultatom ili kontroling ostvaruje se kroz više poslova i zadataka: planiranje poslovnih rezultata (opštih i posebnih, tj. na nivou preduzeća i pojedinih organizacionih jedinica ili profitnih centara unutar preduzeća), utvrđivanje standarda i njihovo unapređenje, sistem praćenja i obračuna ostvarenja poslovnih rezultata i uspešnosti poslovanja (formiranje standardnih pokazatelja uspešnosti poslovanja, obračun troškova i rezultata), informisanje/izveštavanje o ostvarenim poslovnim rezultatima (mesečno, tromesečno, godišnje), utvrđivanje odstupanja od plana ili standarda, analiza uzroka i posledica odstupanja, predlaganje mera koje je potrebno doneti za otklanjanje odstupanja, nadzor nad realizacijom korektivnih odluka (ako poremećaj nije otklonjen, predlažu se nove mere i odluke), analiza ostvarenja poslovnih rezultata (na kraju poslovne godine) i analiza faktora koji su uticali na njihovo ostvarenje (analiza troškova i prihoda), analiza sadašnjeg stanja resursa i uslova privređivanja kao osnove za planiranje budućih rezultata. Pojedine poslove treba poveravati specijalistima: planerima, analitičarima, informatičarima, računovođama, kontrolorima i organizatorima, a koordinaciju poslova treba organizovati na jednom mestu u okviru jedne organizacione jedinice. Do sada (i sada) najveći deo tih poslova obavljan je (i obavlja se) u okviru organizacione jedinice plana i analize (koju imaju sva, pa tako i hotelska preduzeća). Prilagođavanje modernom kvalitetnijem sistemu upravljanja, nameće potrebu rekonstrukcije postojeće organizacione strukture hotelskih preduzeća, pa tako i službe plana i analize, u viši i efikasniji organizacioni oblik - kontroling (Controlling) jer on omogućava bolju koordinaciju između postavljenog cilja (plana), resursa (materijalnih i ljudskih) i poslovnog rezultata (prihoda i dobiti). U sistemu kontrolinga plan i analiza postaju efikasnim instrumentom upravljanja u procesu kontinuiranog unapređenja poslovanja i povećanja poslovne efikasnosti i efektivnosti.”³¹

Unutrašnja ili interna kontrola ima u vidu da će razgraničenja odgovornosti i podela rada, ne samo povećavati efikasnost hotelskog poslovanja, već i omogućiti blagovremeno dobijanje signala kad god se pojavi slučajna ili namerna greška u poslovanju, odnosno njegovom računovodstvenom obuhvatanju. Sprečavanje i blagovremeno otkrivanje grešaka je najvažnije da bi se menadžment snabdeo pouzdanim tekućim informacijama kao osnovom za inteligentno upravljanje preduzećem (Intelligent Management Service).

Jedno od najvažnijih pravila unutrašnje kontrole je da nijedno lice ne treba da upravlja svim fazama poslovnih i radnih operacija od početka do kraja. Primenjen na nivou celine hotelskog preduzeća, ovaj princip indicira potrebu organizovanja posebnih i samostalnih sektora tj. odeljenja za obavljanje funkcija nabavke, pripreme, proizvo-dnje, procesa usluživanja, prodaje, računovodstva, finansija...

31 Ivanka Avelini Holjevac: cit. rad, str. 15

Rukovodilac svakog sektora je odgovoran za efikasno izvršavanje poslova u okviru faze poslovanja preduzeća (hotela) za koju je zadužen.

Organizacija poslovanja, u skladu s navedenim principima, zahteva da dva ili više lica ili odeljenja učestvuju u svakoj transakciji na taj način da rad jednog služi kao dokaz ispravnosti rada drugog.

Na primeru nabavke može se ilustrovati kako učešće više sektora odnosno odeljenja ili službi, u ovoj transakciji obezbeđuje da jedno odeljenje, obavljajući svoj deo posla, istovremeno proverava efikasnost rada drugog.

Ako nabavno odeljenje u hotelu ne izvrši porudžbinu odmah posle prijema zahteva od strane magacina (skladišta) namirnica i pića, skladište može ostati bez materijala (namirnica i pića) koji je neophodan proizvodnom odeljenju (kuhinji), na primer meso, i može biti okrivljeno za neefikasno poslovanje. Zbog toga je skladišno odeljenje (služba) motivisano da prati nalog za nabavku namirnica i pića (u pitanju su na stotine raznih stavki) i zahteva hitnu akciju od odgovarajućeg referenta nabavke. Ako je nabavno odeljenje pogrešilo u kvantitativnom naručivanju materijala, odgovornost za tu grešku će biti utvrđena preko naloga za nabavku, porudžbenica i prijemnica koju sastavljaju različita odeljenja. Ako je učinjena greška prilikom kvantitativnog prijema ona će biti otkrivena u knjigovodstvu koje, prilikom knjiženja nabavke, upoređuje prijemnicu sa fakturom dobavljača i porudžbenicom. Ako je prilikom prijema u skladište prijemna služba primila neispravne namirnice, snosiće odgovornost za taj previd jer će se to otkriti bilo od strane osoblja koje je zaposleno u skladištu bilo u samoj hotelskoj kuhinji koja će morati da koristi odnosni materijal odnosno namirnice.

Ako se, s druge strane, pretpostavi da sve ove različite aktivnosti nisu odvojene po posebnim odeljenjima ili službama već da sve fazne nabavne transakcije obavlja, na primer, nabavno odeljenje odnosno referenti nabavke, menadžment preduzeća ne bi imalo pouzdane informacije o efikasnosti nabavke. Naime, u tom slučaju bi razni propusti i nepravilnosti kao što su dupliranje porudžbina, zakašnjenja isporuka, prijem neispravnih sirovina i materijala (životnih namirnica) i sl. bili zamagljeni. Naročito bi mogućnosti za pronevere bile velike ukoliko bi menadžer jednog odeljenja bio ovlašćen da plasira porudžbine, prima robu, odobrava isplatu faktura i knjiži sve navedene transakcije. Kada se ove funkcije, odnosno aktivnosti dodele posebnim odeljenjima ili službama, znatno se otežavaju mogućnosti pronevera s obzirom da je tada potrebno da veliki broj osoba učestvuje u tim aktivnostima.

O navedenim aktivnostima i njihovoj kontroli biće više reči kasnije.

6.4.3. Računovodstvena struktura

Da bi računovodstveni sistem obezbedio jaku internu kontrolu u hotelskoj kompaniji on treba da obuhvati:

- ♦ kontni okvir u skladu sa Međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja,³²
- ♦ izbor i primenu računovodstvenih politika,
- ♦ plan celokupnog (i po delovima) hotelskog poslovanja kojim se obezbeđuje tekuće izveštavanje i analiza razlika između onoga što je ostvareno o onoga što je planirano,
- ♦ sistem obračuna troškova,
- ♦ dokumentaciju i obrasce sa odgovarajućim načinom njihovog numerisanja.

6.4.3.1. Kontni okvir

Kontni okvir predstavlja sistematizovan pregled svih računa (konta) koji se koriste u preduzeću sa detaljnim opisom namene i sadržine svakog konta.

Ministarstvo finansija i ekonomije Republike Srbije donelo je Pravilnik o Kontnom okviru i sadržini računa u Kontnom okviru za preduzeća, zadruge i preduzetnike (Službeni glasnik RS, br. 53/2004) koji daje detaljnu sadržinu klasa, grupa računa i osnovnih računa u skladu sa međunarodnim standardima finansijskog izveštavanja.³³

U odnosu na raniji kontni plan, Kontni okvir je uveo značajne promene u načinu priznavanja, procenjivanja i prezentacije pozicija finansijskih izveštaja koje su nastale usled neposredne primene Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja (MSFI).

6.4.3.2. Računovodstvene politike

Rukovodstvo hotelske kompanije odabira i primenjuje računovodstvene politike tako da finansijski izveštaji budu usaglašeni sa svim zahtevima svakog primenjenog Međunarodnog računovodstvenog standarda (MRS).

U slučajevima kada nema specifičnih zahteva, rukovodstvo samostalno utvrđuje računovodstvene politike kojima obezbeđuje da finansijski izveštaji pružaju informacije koje su:

- ♦ važne za potrebe preduzeća pri donošenju odluka, i
- ♦ pouzdane u tome da:
 - prikazuju pošteno rezultat i finansijski položaj preduzeća,
 - prikazuju ekonomsku suštinu događaja i promena a ne samo njihovu pravnu formu,

³² Okvir za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja, Sl. gl. RS, br. 133/2003

³³ Grupa autora: Priručnik o primeni kontnog okvira za preduzeća, zadruge i preduzetnike – uz primenu Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, "Privredni savetnik", Beograd, 2004., str. 33

- da su neutralne i nepristrasne,
- da su razborite,
- da su potpune sa svakog značajnog stanovišta.

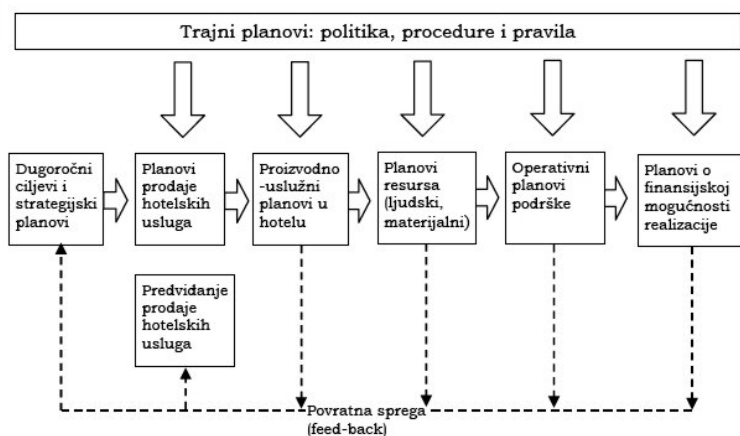
Računovodstvene politike predstavljaju specifične principe, osnove, konvencije, pravila i prakse koje je preduzeće usvojilo za pripremanje i prikazivanje finansijskih izveštaja.

6.4.3.3 Planiranje poslovanja

Operativno i finansijsko planiranje odnosno **operativni** i **finansijski** planovi koji se sastavljaju za naredni period predstavljaju značajan instrument kontrole.

Cilj **operativnog** planiranja je da napravi niz specifičnih planova i budžeta koji treba da pomognu hotelskom preduzeću da se pripremi za očekujuće verovatne događaje koji treba, prema predviđanjima da nastanu u budućnosti. Operativno planiranje obuhvata prikupljanje informacija, procenu varijanti i izbor najuspešnijih pravaca akcije. Ti pravci delovanja se detaljno preciziraju u skupu planova budžeta za određeni operativni period kao što je jedna godina ili tromesečje. Skup planova i budžeta precizira način na koji se vrši nabavka, raspodela, korišćenje i zamena resursa kako bi se ostvarili ciljevi kompanije.

Slika 16: Priroda operativnog planiranja



Operativno planiranje se rukovodi nizom trajnih (dugoročnih) planova. Ti planovi obuhvataju politiku, procedure i pravila potrebna za stvaranje raznih operativnih planova i budžeta (planova i budžeta prodaje, proizvodnje i finansiranja). Trajni planovi su trajniji od budžeta; obično se ne menjaju od jednog do drugog operativnog vremenskog perioda.

Svi **dugoročni (trajni) planovi** se kombinuju sa dugoročnim ciljevima, stratejskim planovima i predviđanjima prodaja i tako postaju startni input za stvaranje skupa pojedinačnih planova i budžeta hotelske kompanije. **Pojedinačni planovi** i budžeti prave se za specifični operativni period, recimo, za godinu dana ili za jedno tromesečje.

Mada se operativni planovi i budžeti fokusiraju na kratkoročne operativne periode, oni se ne mogu proceniti, a da se pri tom ne uzmu u obzir rezultati koji treba da se pojave (ostvare) u nekoliko narednih godina u budućnosti kao posledice odluka donešenih u sadašnjosti (danas). Iz tog razloga moraju se istovremeno procenjivati kratkoročni i dugoročni efekti operativnih planova i budžeta. Tačnije, izvodljivost odnosno realizacija operativnih planova i budžeta morala bi biti procenjena sa aspekta stratejskih planova i dugoročnih ciljeva, kao i kratkoročnih predviđanja i planova prodaje.

TRAJNI PLANOVI

Trajni planovi su dugoročnijeg karaktera i ne menjaju se pod uticajem vremena, oni “traju” i primenjuju se sve dok se ne donese odluka o reprogramiranju sistema. Obuhvataju politike, procedure i pravila.

Politika predstavlja smernicu za menadžersko hotelsko razmišljanje, ona postavlja pravac ili granice koje hotelski menadžer treba da poštuje u svom radu. Direktorski kolegijum utvrđuje opštu politiku najvišeg hotelskog menadžmenta i učestvuje u postavljanju ciljeva. U tom kontekstu, najviši (vrhovni) menadžment utvrđuje politiku prema kojoj se upravljaju niži delovi organizacije. Politika se mora menjati imajući u vidu promene u okruženju i u samom preduzeću. Promene se moraju vršiti ukoliko hotelski menadžer želi da napravi najbolji asortiman resursa. Pri tome, međutim, dnevne ili nedeljne odnosno česte promene politike mogle bi naneti ozbiljne štete odlučivanju jer bi menadžer bio stalno preokupiran donošenjem odluka o nužnoj reviziji politike.

Procedure su specifičnije od politike jer konkretno ukazuju hotelskom menadžeru šta treba da uradi u datoj situaciji. U hotelskoj kompaniji ili, pak, hotelu postoji više vrsta procedura koje preciziraju takve stvari kao što su prikupljanje i evidentiranje podataka o troškovima, održavanje kancelarijskih arhiva i dosijea, raspored godišnjih odmora zaposlenih, priprema budžeta itd. Kod hotelskih menadžera je u opticaju skraćenica SOP što znači Standardna Operativna Procedura, a odnosi se na rutinske odluke u određenim situacijama. Istina je da organizacija može poslovati bez politike ili procedure, međutim, radno opterećenje menadžera bi bilo izuzetno veliko bez trajnih planova. Trajni planovi omogućavaju hotelskom menadžeru da odlučuje “po principu izuzetka”, tj. da utvrđuje politiku i postupke prema kojima će donositi odluke u situacijama koje se često ponavljaju, a njegov lični angažman će biti samo u slučaju izuzetnih situacija.

Pravila su veoma konkretna u propisivanju ili zabrani određenih postupaka, odnosno onoga šta se sme i onoga šta se ne sme uraditi.

POJEDINAČNI PLANOVI

Pojedinačni planovi se obično izrađuju u pet glavnih oblasti: u prodaji, proizvodnji, resursima, sistemima podrške i finansijama.

Budžeti su sredstva za kvantitativnu formulaciju planova u datim oblastima. Zato se planiranje budžeta smatra centrom operativnog planiranja; ono objedinjuje sve operacije kompanije na osnovu zajedničkog faktora svih planova - to je najčešće novac.

UKUPNI OPERATIVNI BUDŽET

Ukupan operativni budžet procenjuje opštu ostvarljivost predviđenih prodaja sa stanovišta prihoda i troškova. U praksi, hotelska kompanija često izrađuje nekoliko operativnih budžeta, odnosno promenljivih budžeta koji u obzir uzimaju moguće varijacije u obimu prodaje po jedinici proizvoda-usluge i u ceni po jedinici proizvoda-usluge kao i varijacije u operativnim troškovima.

PLANIRANJE PRODAJE I BUDŽET

Sektor ili odeljenje za smeštaj (sobe) predstavlja u hotelu centar profita, pa je rukovodilac tog centra istovremeno odgovoran za dostizanje nivoa prodaje i svodenja troškova na najmanji odnosno najniži nivo.

Budući da je prodaja osnov za računanje troškova i potreba za novčanim sredstvima, budžet bi se trebao pripremati sledećim redosledom.³⁴

- ◆ prodajni budžet,
- ◆ troškovni budžet,
- ◆ operativni novčani tok (cash flow iz poslovnih aktivnosti)

Zbog složenosti budžetskog procesa, većina hotelskih korporativnih kompanija je razvilo tzv. budžetski priručnik kako bi pomogli rukovodiocima i zaposlenima u pripremi budžeta.

Najpre se sastavlja petogodišnji ili strategijski plan prodaje. Zatim prvu godinu ovog plana treba razviti na detaljnoj mesečnoj osnovi. Ovaj mesečni budžet je taktički plan prodaje jer je od značajne pomoći rukovodiocima prilikom svakodnevnog donošenja taktičkih odluka.

Kada se napravi plan prodaje onda se s njim moraju usaglasiti i troškovi.³⁵

34 Linsley T. Deveau, Patricia M. Deveau, Nestor de J. Portocarrero, Marcel Escoffier: *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996., str. 330

35 Dragan Nikolić: *Troškovi i poslovna politika u turizmu*, Valjevo print, Valjevo, 2005., str. 187

Operativni budžet se mora proceniti sa aspekta protoka novca, gotovinskog toka (cash flow).³⁶ Drugim rečima, postavlja se pitanje koliko novca je potrebno za realizaciju tih budžeta i u kom roku? U hotelskoj kompaniji, menadžer pretvara gotov novac (gotovinu) u resurse, koristi te resurse za stvaranje (i uvećavanje) vrednosti, prodaje hotelske usluge i za njih dobija gotov novac – i tako počinje novi ciklus. Ovaj ciklus gotovinskog toka (novčanog toka) je veoma važan za menadžera prilikom planiranja i budžetiranja jer on predviđa buduće aktivnosti na bazi potraživanja gotovog novca. Gotovinski budžet (cash budget) se koristi za izradu planova kako bi se utvrdilo da li hotelska kompanija raspolaze sa dovoljno gotovog novca potrebnog za naredni budžetski period. Operativni budžet, kako je rečeno, izrađuje se sa aspekta prihoda i rashoda. Hotelski menadžer, međutim, mora poći od činjenice da se gotovinski prilivi (primanja) i gotovinski odlivi (plaćanja) odigravaju naizmenično (u protivnom ne bi bio potreban gotovinski budžet). Takođe, da bi odlučivao o promenama u potraživanju resursa koje su često rezultat sezonskih promena prodaje, menadžer treba da planira potraživanja u gotovom novcu. ako raspolaze sa previše gotovine, on će izgubiti kamate i druge prihode usled pasivizacije sredstava.

Finansijskim planiranjem procenjuju se razne strategijske i operativne odluke vezane za planiranje iz perspektive ukupne organizacije kako bi se odredila njihova globalna izvodljivost. Važnije svrhe finansijskog planiranja su da odredi rentabilnost hotelske kompanije i da se proceni da li je u stanju da servisira svoje obaveze (da plaća račune na dan dospeća) – tj. da li je likvidna. Kriterijumi kao što su **rentabilnost** i **likvidnost** se koriste za određivanje izvodljivosti finansijskih planova.

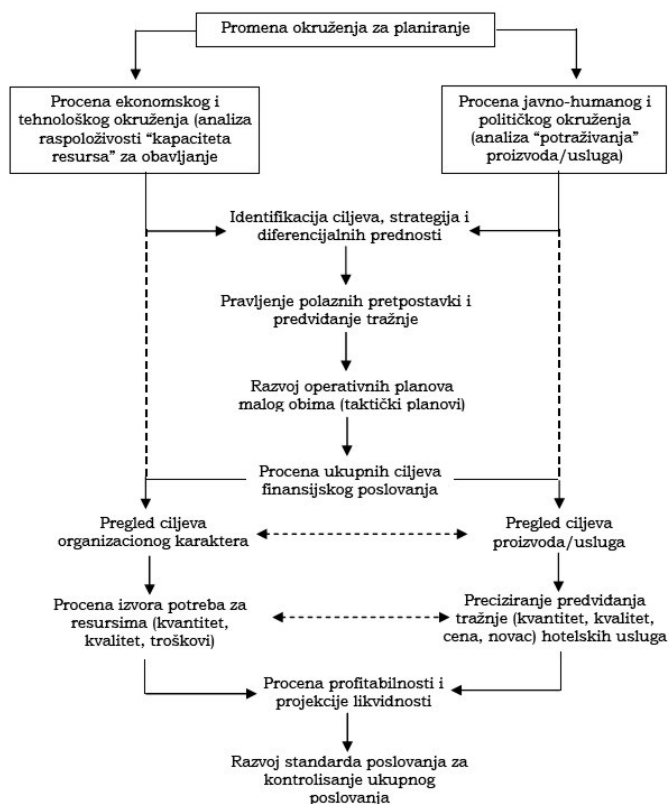
Rentabilnost upućuje na odnos između zarađenog profita i sredstava potrebnih za ostvarenje tog profita (najopštija mera rentabilnosti je “povraćaj na investicije - ROI”).

Hotelska kompanija (pogotovo ona sa sezonskim poslovanjem) može biti rentabilna ali, zbog prirode ciklusa po kome se kreće gotovinski kapital može doći u situaciju da nema dovoljno gotovog novca (obično je to slučaj pred početak turističke sezone odnosno u periodu pripreme za tu sezonu) da plati svoje obaveze. Dve uobičajene mere likvidnosti su fokusirane na uspostavljanje odnosa između aktivne i pasive. One obuhvataju tzv. tekući i čvrst odnos. “Čvrsti odnos” ima više značaja, jer obuhvata samo gotov novac i račune koji se mogu primiti (u nekim slučajevima i naplative hartije od vrednosti).

Naredna slika pokazuje redosled koraka u kontekstu planiranja za celokupno poslovanje hotelske kompanije.³⁷

36 Dragan Nikolić: *Koncept cash flow u međunarodnim hotelskim preduzećima*, časopis Hotelilink, VHŠ, Beograd, br.2/2003, str. 81

37 Prilagođeno prema: Danie A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 152



6.4.3.4. Sistem obračuna troškova

Sistemi obračuna troškova imaju, u najmanju ruku, dva glavna zadatka:

- ♦ da menadžmentu obezbede informacije za donošenje odluka, planiranje i kontrolu poslovanja, i
- ♦ da razviju istorijske (prošle) podatke za utvrđivanje vrednosti zaliha i troškova (cene koštanja) realizovanih zaliha koji se koriste u bilansu stanja i bilansu uspeha.³⁸

Informativna funkcija računovodstva troškova za potrebe hotelskog menadžmenta obezbeđuje izveštaje vrhovnoj upravi preduzeća za donošenje odluka o cenama proizvoda-usluga, proširenju smeštajnih kapaciteta (na primer izgradnja dependansa) i sl.³⁹

38 Jerry J. Weygandt, Donald E. Kieso, Paul D. Kimmel, Agnes L. DeFranco: *Hospitality Financial Accounting*, John Wiley & Son, Inc., New Jersey, 2005., str. 312-315

39 O sistemima obračuna troškova detaljnije: Robert F. Meigs, Walter B. Meigs: cit. rad, str. 1020-1072

Računovodstvo troškova, isto tako, obezbeđuje detaljne informacije, odnosno podatke upravi proizvodnje (kuhinji) o izvršenju odgovarajućih operacija, što omogućuje kontrolorima u kuhinji da otkriju neracionalnosti i neefikasnosti u obavljanju operacija koje oni kontrolišu. Za šefa kuhinje podaci o troškovima će biti mnogo korisniji ako su klasifikovani po operacijama, dok je za direktora marketinga (komercijale) neophodna reklasifikacija troškova po proizvodima-uslugama (pansioni, polupansioni, noćenja, a la cart jela i sl.).

6.4.3.5. Način numerisanja dokumenata

U računovodstvu se sva knjiženja vrše na osnovu odgovarajućih dokumenata. Osim toga što dokumenti treba da sadrže sve elemente koji su neophodni za ispravno knjiženje odnosno poslovne transakcije, sa aspekta interne kontrole je veoma važan i način njihovog numerisanja. Veoma rasprostranjen način numerisanja u praksi je tzv. serijsko numerisanje odnosno numerisanje dokumenata pomoću rednih brojeva. Ovakav način numerisanja omogućuje kontrolu čekova, karata, izlaznih faktura, narudžbenica i mnogih drugih poslovnih dokumenata.

6.4.4. Principi interne kontrole

U nastavku će se objasniti neki od osnovnih principa koji obezbeđuju čvrstu osnovu za dobar unutrašnji sistem kontrole.⁴⁰

UVOĐENJE PREVENTIVNIH PROCEDURA

Procedure unutrašnje ili interne kontrole moraju biti preventivne. Tačnije, one moraju biti tako postavljene da minimiziraju i/ili zaštite od krađe.

USPOSTAVLJANJE NADGLEDANJA

Sistem kontrole u hotelu sam po sebi ne može rešiti sve probleme. Uvođenje sistema kontrole ne obavezuje menadžment da mora konstantno da nadzire i utvrđuje efektivnost sistema koristeći upravo nadgledanje. Sistem kontrole ne može sprečiti nastajanje krađa i prevara ali može da ukaže na mesto (mesta) gde se to dešava. Treba istaći da se neke krađe i prevare nikada ne otkriju čak i sa odlično postavljenim sistemom kontrole.

NADGLEDANJE SISTEMA KONTROLE

Svaki sistem kontrole mora biti nadgledan odnosno kontrolisan kako bi se na taj način utvrdila njegova opravdanost primene i sposobnost obezbeđivanja željenih informacija. Sistem mora biti prilično fleksibilan kako bi se mogao menjati u skladu sa različitim zahtevima.

⁴⁰ Martin G. Jagels, Michael M. Coltman: cit. rad, str. 195-227

SELEKCIJA ZAPOSLENIH I SISTEM OBUKE

Veoma važan aspekt za efikasnu internu kontrolu je sposobnost zaposlenih, njihovo znanje i stručnost, kao i obuka. Ovo znači uspostavljanje dobrog sistema za selekciju kandidata u zavisnosti od vrste posla, selekciju zaposlenih imajući u vidu njihovu orijentaciju, sprovođenje sistema treninga (obučavanja) na poslu i periodičnih ocenjivanja. Nadzornici odnosno šefovi (Lower Management) moraju biti, takođe, kompletni tj. posedovati veštine i znanja u sprovođenju standarda, sposobnost da motivišu zaposlene koje kontrolišu, da pripremaju određene rasporede za zaposlene, da očuvaju moral radnika, da smanje troškove koji nastaju usled česte fluktuacije radne snage, da primenjuju procedure za kontrolisanje radnika i ostalih troškova i dr. Nadzornik, šef ili supervizor (supervisor) koji nije dovoljno sposoban neće moći da izvuče maksimalni potencijal od zaposlenih (maksimalni učinak) pa će, na taj način, dovesti do povećanja troškova poslovanja.

USPOSTAVLJANJE ODGOVORNOSTI

Jedan od preduslova za dobru internu kontrolu je da se precizno definiše odgovornost za sve vrste poslova. Ovo se radi preko formiranja organizacionih delova hotela (tzv. departmentalizacija, poslovanje po **segmentima-delovima** preduzeća). Na primer, u slučaju isporuke namirnica za spravljanje hrane u hotelu, ko će uraditi prijem? Da li će to biti šef, vlasnik, osoba čija je jedina dužnost da radi na prijemu robe ili bilo ko drugi ko bude u blizini kad dođe do takvih situacija. Za ovakav posao se mora odrediti konkretna osoba i toj osobi se mora dati uputstvo sa postupcima u pisanoj formi (pisane procedure). Pismene procedure odn. uputstva su naročito značajna za uslužne delatnosti, kakvo je hotelijerstvo, gde je izražena fluktuacija zaposlenog osoblja i gde je neophodna konstantna obuka zaposlenih radnika kako bi se održao sistem unutrašnje kontrole.

PRIPREMA PISANIH PROCEDURA (UPUTSTAVA)

Nemoguće je uvesti procedure (izdati uputstva) koje bi bile prikladne za svaku situaciju zbog velikog broja poslova koji su po svom tipu, veličini i stilu veoma različiti. Čak se i u dve hotelske kompanije sa istom ili jako sličnom prirodom poslovanja i veličinom, procedure (uputstva, instrukcije, postupci) za svaku specifičnu oblast mogu razlikovati. Tu se u obzir uzima politika kompanije, tip potrošača (gostiju), uređenje kompanije i dr.

U nastavku se prikazuje spisak pisanih procedura (postupaka) koje treba da obavi radnik na prijemu materijala (robe):

- ◆ Prebrojati svu robu koja se može prebrojati (broj kutija ili broj komada),
- ◆ Izmeriti svu robu koja je primljena po težini (kao što je meso),
- ◆ Proveriti svaki iznos računa ili iznos težine koja se nalazi upisana na računu isporučioaca (dobavljača),
- ◆ Proveriti da li je roba traženog kvaliteta,

- ♦ Ukoliko je specifikacija bila spremljena i poslata dobavljaču (isporučiocu) proveriti njenu ispravnost sa dobijenom specifikacijom,
- ♦ Proveriti robu koja se nalazi u kutiji kako bi se uverili da li je sva roba unutra i istog kvaliteta,
- ♦ Proveriti cene na fakturi dobavljača i videti da li su u skladu sa cenama na tržištu,
- ♦ Ukoliko je roba isporučena bez fakture, pripremiti knjigu računa i zapisati naziv dobavljača, datum isporuke, vrednost ili težinu robe i cenu robe uzimajući u obzir cene sa tržišta koje se nalaze na fakturi,
- ♦ Ukoliko robi ističe rok ili je neprihvatljivog kvaliteta pripremiti knjigu računa i zapisati svu robu koja nedostaje ili vratiti postojeću i zatražiti od dobavljača da se potpiše i na taj način potvrditi da će se vratiti sa naznačenom robom. Spojiti popunjenu knjigu sa originalnom fakturom,
- ♦ Odneti svu robu u odgovarajuće skladište nakon isporuke, što je pre moguće,
- ♦ Poslati sve račune i knjigu računa odeljenju za račune kako bi produženje isporuke i ukupan zbir bili provereni i zapisani.

Kao drugi primer, navešćemo skup procedura za službu recepcije u hotelu ili motelu kada je u pitanju posao sa kreditnim karticama:

- ♦ Kada gost dođe da plati, pitati ga da li hoće da izvrši plaćanje sa kreditnom karticom ili na neki drugi način (gotovinski, preko firme u kojoj radi ili na neki drugi način),
- ♦ Ukoliko to bude pomoću kreditne kartice, zamoliti ga da vam pokaže karticu,
- ♦ Proveriti da li je kartica prihvatljiva za ovaj hotel (kao što je Visa, Master Card, American Express),
- ♦ Ukoliko je prihvatljiva, proveriti datum na kartici kako bi se uverili da nije istekao,
- ♦ Skenirati broj kreditne kartice kako bi bio učitao,
- ♦ Kada budete vraćali karticu, podsetite gosta da ode do blagajnika na recepciji pre napuštanja hotela kako bi proverio ispravnost računa i kako bi potpisao račun,
- ♦ Pre unošenja podataka u glavnu knjigu, zajedno sa blagajnikom proveriti broj kreditne kartice kako bi se uverili da slučajno nije na kompanijinoj listi ugašenih kartica. Ukoliko jeste, obavestiti o ovome šefa recepcije,
- ♦ Naznačiti broj kreditne kartice u glavnoj knjizi kako bi se znalo da je kartica bila proverena i da je sa njom sve u redu.

Kada gost ode:

- ♦ Proveriti njegov račun kako bi bili sigurni da je broj kreditne kartice zabeležen,
- ♦ Ukoliko nije zabeležen proveriti listu ugašenih kartica i obavestiti šefa recepcije ukoliko kreditna kartica bude na listi. Ne vraćati karticu gostu,
- ♦ Ukoliko nije na listi, popuniti račun vezan za kreditnu karticu kompanije.
- ♦ Vratiti kreditnu karticu sa njegovim/njenom kopijom računa.

KORIŠĆENJE ODGOVARAJUĆIH ZAPISA

Druga veoma važna stavka za dobru unutrašnju kontrolu je uspostavljanje tzv. **pismenih zapisa**. Na primer, za isporuku hrane trebalo bi da postoji, najmanje, jedan pismeni zapis prikazan u vidu tabele dnevnih porudžbima na kojoj piše šta treba da se isporuči, od kog isporučioaca-dobavljača i po kojoj ceni. Na ovaj način, radnik zadužen za prijem robe može da izvrši proveru dobijenog računa. Za veće kompanije mora postojati veći broj pismenih zapisa. Na primer, listu cena sa tržišta treba da koristi radnik koji je zadužen za izbor dobavljača. Pomoću te liste radnik je u mogućnosti da uporedi dobijene cene od dobavljača sa tržišnim i na taj način dođe do optimalnog dobavljača. Bez dobrih zapisa, radnik će biti manje skoncentrisan na dobro obavljanje svoga posla. Obrasci, zapisi i drugi izveštaji koji čine sastavni deo sistema unutrašnje kontrole direktno zavise od veličine i tipa organizacije.

RAZDVAJANJE ČUVANJA PODATAKA I KONTROLA IMOVINE

Jedan od najvažnijih principa dobre unutrašnje kontrole je da se razdvoji funkcija registrovanja informacija o imovini od stvarne kontrole imovine. Ovde se može dati primer za račun gosta koji je napustio hotel i treba da se naplati račun sa njegove kreditne kartice ili sa računa kompanije. Ovakvi računi se u nekim hotelima ostavljaju u službi recepcije sve dok plaćanje ne bude izvršeno. Čekovi primljeni za plaćanje daju se blagajniku, koji tada beleži iznos na račun. Ovakvi čekovi zajedno sa gotovim novcem i čekovima primljenim od gostiju nalaze se kod blagajnika. Sve dok je blagajnik pošten, ova procedura je u redu.

Nepošten blagajnik može da uzima novac iz kase koji mu naravno ne pripada. Na primer, gospodin X je napustio hotel i njegov račun od € 175 je jedan od računa koje je blagajnik primio. Kada je gospodin X primio izveštaj na kraju meseca pisalo je da nije platio jedan račun u iznosu od € 175. Blagajnik nije evidentirao uplatu na račun gospodina X. Umesto toga, blagajnik je jednostavno spustio ček u fioku za novac i uzeo €175 u gotovu za sopstvene potrebe. Količina u novcu na kraju blagajnikove smene biće u redu, ali gospodin X je još uvek bio u minusu za iznos od € 175. Kada je gospodin Y poslao svoju uplatu po računom € 285 blagajnik je tada zabeležio € 175 kao uplatu na račun gospodina X, stavio onih € 285 u fioku za novac i uzeo € 110 u gotovu za sopstvene potrebe. Nekoliko dana kasnije, stigla je uplata od gospodina Z na iznos od € 350 za izmirenje svoga računa. Blagajnik je tada zabeležio uplatu od € 285 na račun gospodina Y, stavio onih € 350 u fioku za novac i uzeo € 65 u gotovu

za sopstvene potrebe. Ova radnja sa računima će se vremenom iskomplikovati do te mere da blagajnik više neće moći da pokrije sve iznose na računima i njegova prevara će biti otkrivena. Međutim, iznos nenaplaćenih računa može biti toliko veliki da provereneni novac ne može biti pokriven od strane nepoštenog blagajnika.

Kao preventiva u sprečavanju ovakvih gubitaka, posao vezan za primanje gotovog novca (gotovine) treba da bude odvojen od posla beleženja iznosa na računima. Čekovi i novac primljeni poštom za plaćanje računa treba da se čuvaju u računovodstvenom odeljenju. Blagajniku bi se davale samo liste računa sa imenima korisnika i iznosi koji su uplaćeni i na taj način bi se sprečilo uzimanje bilo kakvog novca. Međutim ovo ne znači da ova procedura ne može sprečiti tajno dogovaranje između radnika koji rade u odeljenju za račune i blagajnika.

Razdvajanje kontrole imovine od vođenja zapisa o stanju imovine ne odnosi se samo na gotov novac. Na primer, hrana i piće smešteni u skladištima mogu da se kontrolišu (primljeno i izdato) od strane skladištara, ali je veoma često jako korisno da se uvek ima zabeleženo šta se nalazi u skladištu. Ova zabeleška bi se vršila od strane neke druge osobe, a ne od strane skladištara.

OGRANIČAVANJE PRISTUPA IMOVINI

Broj lica koji imaju pristup imovini kao što su novac i zalihe treba da bude ograničen. Što je veći broj zaposlenih koji imaju pristup imovini to je veća mogućnost za nastajanje krađa i prevara. U skladu sa ovim i količina novca treba da bude svedena na minimum. Međutim to često nije moguće jer je blagajniku potrebna dosta veća količina novca da bi uspešno obavljao svoj posao. Takođe, odeljenju za skladištenje robe potrebno je dovoljno količina robe kako oni ne bi morali svakodnevno da poručuju robu i kako zbog male količine robe u skladištu ne bi bili u mogućnosti da zadovolje potrebe potrošača. Ipak, ova procedura kontrolisanja pristupa imovini ne treba da bude prestroga kako ne bi ometala celokupno poslovanje.

OBAVLJANJE IZNENADNIH PROVERA

Iznenadne provere, kao što je prebrojavanje gotovog novca ili zaliha materijala, robe i inventara treba da se obavlja iznenada. Dva principa su ovde zastupljena. Prvi princip se odnosi na to da osoba koja vrši proveru treba uvek da bude nezavisna, odnosno da ne pripada odeljenju koje proverava. Drugim rečima, osoba koja radi u skladištu ne sme da bude osoba koja će raditi iznenadnu proveru. Drugi princip se odnosi na to da ovakve provere treba obavljati dovoljno često da one postanu rutina, ali ne treba da se pretvore u šablon i na taj način postanu lake za predviđanje.

PODELA ODGOVORNOSTI ZA POVEZANE POSLOVE

Odgovornost za povezane poslove treba da bude podeljena tako da rad jedne osobe bude proveren radom druge osobe. Ovo nije predlog za dupliranje posla koje bi bilo veoma skupo, već način da se obave dva posla od strane dva radnika i međusobno provere. Cilj ove procedure je da se radniku onemogućiti sticanje prevelike kontrole nad imovinom i na taj način spreči da obavi neku nedozvoljenu radnju.

Na primer, mnogi restorani evidentiraju prodatu robu i njihove cene na računima pisanim rukom. Ovi računi se, kada korisnik plati, stavljaju u kasu i kuca se ukupan iznos koji je plaćen na računu i koji direktno ostaje zabeležen na kontrolnoj traci. Na kraju smene ili dana kasa se sređuje i prazni i ukupna prodaja ostaje zabeležena na kontrolnoj traci koju preuzima odeljenje za račune. Ukupan novac koji je naplaćen treba da se složi sa ukupnom prodajom koja je zabeležena na kontrolnoj traci. Ali čak i kada postoji slaganje ne postoji garancija da je kontrolna traka ispravna. Ovo se dešava iz razloga što neki prodajni računi mogu biti zabeleženi više od jednog puta ili mogu da se uopšte ne zabeleže. Takođe, mogu da se naplate, a da se novac ne stavi u kasu. U takvim slučajevima dolazi do pojave viškova i manjkova u kasi. Ukoliko dođe do pojave viška u kasi, taj višak može biti ukraden od strane blagajnika. Fiskalne kase odnosno izdavanje računa preko fiskalnih kasa je u mnogome doprinelo smanjenju nedozvoljenih radnji koje su napred navedene.

Zbog svih ovih razloga, sprovođenje kontrole prodajnih računa je neophodno. Prvo, cene i svi ostali podaci vezani za prodajne račune treba da se proveravaju. Ukoliko vreme ne dozvoljava da se te provere obavljaju dnevno onda ih treba obavljati iznenadno. To će sprečiti nestajanje računa. Konačno, veoma dobra stvar je i štampanje liste prodajnih računa. Ukoliko nijedna greška ne bude napravljena, kontrolna traka će se složiti sa listom prodajnih računa.

Određena osoba koja, naravno ne sme biti blagajnik, može proveravati cene i druge uslove vezane za prodajne račune i na taj način utvrditi da li neki od računa nedostaje. Na ovaj način odgovornost za kontrolu prodaje je odvojena i jedna osoba proverava rad druge. Ovakav način kontrole obezbeđuje veoma dobre rezultate i jako je koristan jer sprečava pojavu gubitaka.

OBJAŠNJENJE RAZLOGA

Radnicima koji obavljaju funkciju unutrašnje kontrole treba da se navedu i objasne razlozi zbog kojih oni obavljaju ovu funkciju. Gubici koji mogu nastati kao posledica pravljenja grešaka prilikom pisanja cena na prodajnim računima, prilikom manipulacije cenama preko količine, prilikom nepoštenog uzimanja novca blagajnika od plaćenih računa korisnika mogu da budu veoma veliki. Važnost minimiziranja ovakvih gubitaka treba da bude objašnjena zaposlenim radnicima koji će raditi poslove kontrole.

PROMENA (ROTIRANJE) POSLOVA

Kad god je moguće, treba sprovesti promenu poslova. Ovo može biti teško za sprovođenje u malim preduzećima sa svega nekoliko radnika. U većim kompanijama, blagajnik može biti pomeren iz jednog odeljenja u drugo s vemenom na vreme. Radnici koji rade u odeljenju za fakturisanje mogu da menjaju svoje poslove na svakih nekoliko meseci. Radnici koji znaju da neće dugo raditi jedan te isti posao biće manje skloni nepoštenju. Mogućnost obavljanja tajnih radnji biće takođe smanjena jer će radnici

samo jedan kratak period raditi zajedno. Promena poslova ima i drugih prednosti. Naime ona sprečava stvaranje zasićenja kod radnika obavljanjem jednog te istog posla i doprinosi stvaranju većeg razumevanja i saradnje između radnika.

KORIŠĆENJE MAŠINA, UREĐAJA, OPREME

Kada god je moguće treba koristiti mašine. Iako mašine ne mogu sprečiti sve mogućnosti nastajanja krađa i prevara, one mogu u velikoj meri smanjiti njihovo pojavljivanje. Upotreba mašina smanjuje troškove rada – radne snage jer radnik više ne mora da obavlja svoj posao ručno. U ove mašine spadaju oprema za fakturisanje na recepciji, kase u restoranima i barovima, mehanička i električna oprema u barovima. One omogućavaju uvođenje elektronskog sistema prodaje čija upotreba eliminiše mnoge gubitke izazvane greškama koje su pomenute ranije.

POSTAVLJANJE STANDARDA I OCENJIVANJE REZULTATA

Jedan od uslova za postojanje dobrog unutrašnjeg sistema kontrole nije samo kontrola očiglednih i vidljivih stvari, kao što su novac i imovina, već stvaranje efikasnog sistema izveštavanja čija je svrha da obaveštava da li se svi aspekti poslovanja obavljaju kako treba.

Na primer, jedno od mnogih merila koja se koriste u prehrambenoj industriji za ocenjivanje efektivnosti menadžera jeste utvrđivanje troškova vezanih za hranu izraženih u procentima. Menadžment treba da zna da li su svi troškovi koji su ostvareni približni sa željenim standardima. Zbog toga menadžer mora imati standard sa kojim će se stvarni troškovi vezani za hranu porediti.

FORMIRANJE OBRAZACA I IZVEŠTAJA

Obrasci i izveštaji moraju se formirati kako bi se obezbedile informacije o svim aspektima poslovanja i omogućilo njihovo ocenjivanje. Pravilno formirani obrasci i izveštaji snabdeće menadžment sa neophodnim informacijama na osnovu kojih će oni zaključiti da li se i u kojoj meri standardi poštuju. Na osnovu toga doneće se odluke za unapređenje standarda, povećanje učinka rada i samim tim povećanje ukupnog profita.

POVEZIVANJE ZAPOSLENIH

Posebna pažnja treba da bude posvećena povezivanju radnika. Na primer, lojalne i čvrste veze koje postoje između zaposlenih mogu da zaštite posao od gubitaka izazvanih od strane nepoštenih radnika.

OBEZBEĐENJE OBAVEZNIH ODMORA

Odmori moraju biti obavezni, posebno za radnike nad kojima se obavlja kontrola. Radnici koji su skloni prevarama mogu biti obeshrabreni u obavljanju krađa ili prevara ukoliko znaju da će tokom njihovog odmora neka druga osoba vršiti kontrolu njihovog rada i da ih može razotkriti ukoliko svoj posao nisu savesno obavljali. Čak i ako se ne otkrije nikakva krađa ni prevara, osoba koja kontroliše može otkriti slabosti

koje postoje u sistemu kontrole koje se ranije nisu pojavljivale. U tom slučaju mora biti primenjena dopunska preventivna kontrola.

SPROVOĐENJE SPOLJAŠNJE KONTROLE – REVIZIJA

Spoljašnja kontrola se obavlja od strane jedne spoljašnje objektivne firme. Cilj ova spoljašnje kontrole je da otkrije sve nepravilnosti u radu jedne organizacije.

POSEDOVANJE NEOPHODNE PAPIROLOGIJE

Mnogi dobri sistemi kontrole poseduju neophodnu papirologiju koja dokumentuje svaku transakciju od trenutka kada je ona započeta prijemom izvornih dokumenata do trenutka kada je ta transakcija završena i zaključena kroz glavnu knjigu.

KONTROLA DOKUMENATA

Kad god je moguće, sva dokumenta, kao što su računi, trebovanja, dokumenta nabavke i dr., treba da se označe sa odgovarajućim brojevima po redosledu. Na ovaj način individualni dokumenti se mogu pratiti i proknjižiti. Numerisanje dokumenata je posebno značajno kada su u pitanju prodajni računi.

Računska služba-odeljenje treba da pregleda sve dokumenta, čak i ona koja su bila korišćena od strane radnika iz drugih odeljenja. Pored ovoga u odgovornost računске službe spada i povremeno proveravanje brojeva numerisanih dokumenata kako bi se utvrdilo da li neki dokument nedostaje.

NADGLEDANJE SISTEMA I OCENJIVANJE

Jedna od menadžerskih glavnih odgovornosti u sprovođenju unutrašnje kontrole je konstantno nadgledanje i ocenjivanje sistema. Ovo je veoma neophodno jer vremenom sistem zastareva kako se menjaju uslovi poslovanja. Takođe, bez konstantnog nadgledanja sistem može da propadne. Na primer, jedna od veoma bitnih tehnika kontrole u poslovanju sa hranom, je obezbeđenje dovoljne dnevne količine hrane svaki dan i beleženje svih računa na kojim je evidentirana prodaja.

Ukoliko konobar, nakon serviranja hrane i pića, donese prodajni račun i naplati ga i potom zadrži oboje i prodajni račun i novac, a pritom ga niko ne proveri, uvideće da se sistem kontrole ne sprovodi kako treba. U tom slučaju zaposleni će slobodno nastaviti da zadržavaju prodajne račune i novac.

U malim preduzećima, nadgledanje i ocenjivanje unutrašnjeg sistema kontrole je u nadležnosti generalnog menadžera. U većim preduzećima sa računskim odeljenjem, nadgledanje i ocenjivanje je u nadležnosti zaposlenih u ovom odeljenju. U veoma velikim organizacijama ovu funkciju vrši nekoliko kontrolnih timova. Oni su odgovorni za procenjivanje efektivnosti poslovanja i knjigovodstvenu kontrolu i proveravanje ispravnosti obrazaca, podataka i izveštaja i druge prateće dokumentacije koja obezbeđuje informacije da li se sledi politika i procedure unutrašnje kontrole i da li se imovina čuva na propisan način.

6.4.5. Kontrola nabavke

Kako bi se razumela neophodnost kontrolisanja nabavke, podimo od pretpostavke da u hotelskim restoranima, svaki radnik ima ovlašćenje da nabavlja namirnice za spravljanje hrane (obroka) za prodaju i da se prilikom nabavke ne koriste nikakve procedure ni obrasci. U ovakvoj situaciji dolazi do potpune konfuzije jer se ne zna šta je i koliko naručeno i šta je i koliko isporučeno. Takođe dolazi do dupliranja nabavki, pojave grešaka, ugovaranja dugih i kratkih rokova isporuke i konstantne mogućnosti da nepošteni radnici obave neku nedozvoljenu radnju kao što je krađa ili prevara. Da bi se sproveda kontrola nad nabavkom neophodno je da se izvrši podela odgovornosti između nekoliko radnika ili odeljenja. Koordinacija nad različitim poslovima nabavke je postignuta korišćenjem 5 osnovnih dokumenata:

- ◆ Trebovanje
- ◆ Nalog za nabavku – porudžbenica
- ◆ Račun
- ◆ Izveštaj o prijemu robe
- ◆ Forma računa odobrenog za plaćanje overena pečatom

1. TREBOVANJE

U formiranju nabavke u velikim hotelskim kompanijama, sa velikim brojem odeljenja, radnici odeljenja nabavke ne mogu u svakom trenutku biti upoznati o snabdevenosti i potrebama različitih odeljenja unutar organizacije. Uglavnom, odgovornost za snabdevenost određenom vrstom robe u svakom odeljenju je poverena menadžeru odeljenja. Menadžer bez uspostavljenog koordiniranog sistema kontrole nema odobrenje da direktno posluje sa dobavljačima. Da bi se uspostavila kontrola nabavke, nabavka mora biti centralizovana. Svaki menadžer odeljenja će u ovom slučaju moći da uputi odgovornom nabavljaču ili odeljenju nabavke svoje zahteve vezane za nabavku. Zahtevi sa nabavkom se upisuju na trebovanja koje se radi u tri primerka. Original i duplikat se šalju nabavljaču ili odeljenju nabavke, treća kopija ostaje menadžeru odeljenja radi kasnije provere. Slika 18 daje prikaz jednog trebovanja.

Slika 18: Trebovanje

Datum _____	Zahtevano od _____		
Odeljenje _____	Proverio šef odeljenja _____		
Datum isporuke _____	Odobrio menadžer nabavke _____		
Napomena: Molimo vas razdvojite porudžbinu za svaki artikal ili grupu povezanih artikala			
Opis	Količina	Broj porudžbine	Predloženi dobavljač

2. PORUDŽBENICA

Porudžbenica je obrazac koji je pripremljen od strane odeljenja nabavke koji na osnovu nje imenuje ovlašćenog dobavljača koji će biti zadužen za isporuku zahtevane robe. Prikaz jedne porudžbenice dat je na slici 19. Porudžbenica se izdaje u četiri kopije – jedna za dobavljača, jedna za odeljenje od koga je dobijeno trebovanje odnosno zahtev za nabavkom (ova kopija ih obaveštava da je naručena roba poručena), jedna ostaje u odeljenju nabavke i četvrta koja se zajedno sa kopijom trebovanja šalje računovodstvenom odeljenju zbog kontrole. U svrhu kontrole jako je dobra ideja da se broj porudžbenice zabeleži na trebovanju i da se broj sa trebovanja zabeleži na porudžbenici.

U mnogim slučajevima u hotelijerskoj delatnosti, posebno gde se svakodnevno poručuje i nabavljaju namirnice i pića, upotreba porudžbenica nije praktična jer se mnoge porudžbine obavljaju putem telefona ili beleženjem na papiru. U takvim situacijama se koriste posebne procedure i obrasci. Na primer, da bi se obavila jedna nabavka postoji lista odobrenih dobavljača od kojih se može nabaviti roba. Ukoliko se nabavka želi obaviti preko nekog drugog dobavljača koji nije na listi, mora se tražiti odobrenje odeljenja za nabavku pre nego što se ugovori porudžbina.

3. RAČUNI

Treći dokument u sistemu kontrole nabavke je račun. Određeni račun se priprema od strane dobavljača i na njemu se nalazi lista dobara koju je dobavljač trebao da isporuči. Uopšteno, u uslužnim delatnostima dobavljači prilikom isporuke robe donose sa sobom i odgovarajući račun vezan za isporučenu robu i predaju ga odeljenju za prijem robe nakon izvršenog prijema robe. Treba istaći da je u svrhu kontrole dobra ideja da se kopija računa dobijenog od dobavljača direktno pošalje računovodstvenom odeljenju.

Slika 19: Porudžbenica

Hotel "Kličevac" Valjevo – Serbia Tel.014/1234567 PORUDŽBENICA (Broj porudžbenice mora biti zapisan na svakom računu. Račun mora biti u saglasnosti sa dostavljenom robom.)		
Odeljenje _____ Datum porudžbine _____ Dobavljač _____		Trebovanje _____ Datum isporuke _____
Opis	Količina	Cena
Potpis menadžera nabavke _____		

4. IZVEŠTAJ O PRIJEMU ROBE

Izveštaj o prijemu robe se koristi da bi se obavila provera da li je primljena roba identična sa robom koja je naručena i da li izvršena provera stavke po stavkama sa računa. Osoba ili osobe odgovorne za prijem robe trebalo bi da izmere svaki proizvod koji je poručen po težini, prebroje upakovanu robu i potvrde da li je svaka kutija puna. Ukoliko neka roba nedostaje ili iz nekog razloga ne odgovara traženim zahtevima, tada se pravi zabeleška. Na njoj se upisuje sva roba koja nedostaje i koja je vraćena. Dobijanjem pismenog potpisa od strane vozača koji je isporučio robu potvrđuje se da će se vozač vratiti sa traženom robom.

Nakon toga zabelešku treba zakačiti za original računa. Izveštaj o prijemu životnih namirnica prikazan je na slici 20 za organizaciju sa velikim brojem odeljenja. Izveštaj kao što je ovaj treba da bude završen tokom dana i poslat sa odgovarajućim računom računovodstvenoj službi na kraju dana.

5. FORMA RAČUNA ODOBRENOG ZA PLAĆANJE I OVERENA PEČATOM

Kada računaska služba dobije izveštaj o prijemu robe, ona ga spaja sa kopijom originalnog trebovanja, kopijom porudžbenice i odgovarajućim računom ili računima. Na ovaj način sve relevantne informacije mogu biti upoređene i proverene odnosno sve stavke na računu treba da se uporede sa trebovanjem, porudžbenicom i izveštajem o

prijemu robe. Takođe, sve cene na računu treba da se uporede sa cenama navedenim u porudžbenici. Na kraju, treba proveriti da li na računu postoje neke aritmetičke greške. Ukoliko je sve u redu, računaska služba odobrava plaćanje računa stavljanjem pečata na račun ili prilaganjem posebne forme uz račun na osnovu koje se može izvršiti plaćanje. Prikaz ove forme dat je na slici 21. Inicijali ili potpis treba da se upišu na odgovarajuće mesto i na taj način označe da je celokupna provera kompletirana.

Slika 20: Izveštaj o prijemu robe

Dnevni izveštaj nabavke i isporuke												
Hotel _____												
Odeljenje _____ Datum _____ 20 ____ Dan u sedmici _____												
Nabavka			Roba u skladištu				Bar					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Naziv robe	Iznos računa	Direktne isporuke kuhinji	Meso, riba i živina	Gotovi proizvodi	Voće i povrće	Mlečni proizvodi	Alkoholna pića	Pivo	Vino	Mešana pića	Cenovnik	
A – Današnja nabavka												
B – Saldo od juče												
C – Zbir na današnji dan												
13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
Direktna isporuka											Troškovi hrane od 14 do 24	
Meso	Riba	Živina	Voće	Povrće	Mlečni proizvodi	Peciva	Gotovi proizvodi	Kafa	Puter	Jaja		
I Početne zalihe												
J Zalihe na skladištu C4 do 7												
K Isporučena roba E14 do 24												
L (I+J=K) Stanje na zalihi												
M Količinske zalihe												
N (L+ or – M) usaglašavanje \$												
O (N% do M) usaglašavanje %												
P (Prodaja/M) promet ili obrt zaliha												

Slika 21: Forma računa za plaćanje

Broj porudžbenice	_____
Trebovanje prekontrolisao	_____
Porudžbenicu prekontrolisao	_____
Izveštaj o prijemu robe prekontrolisao	_____
Cene na računu prekontrolisao	_____
Kalkulacije na računu prekontrolisao	_____
Odobrio za plaćanje	_____

6.4.6. Skladištenje

Kod skladištenja robe (namirnica, pića i druge robe) treba se pridržavati sledećih procedura:

1. Odmah nakon isporuke robe i izvršenih svih provera vezanih za prijem robe, roba treba da bude odnešena u skladišni prostor ili poslata direktno u odeljenje za ispitivanje. Odgovarajuće rashladne prostorije u kojima se čuva lako kvarljiva roba trebaju da budu obezbeđene,
2. Rashladne prostorije treba da budu zaključane kada skladištar nije tu. Pristup skladištima treba da bude ograničen i može mu pristupiti samo skladištar ili neka druga ovlašćena lica,
3. Skladištari ne smeju imati pristup zvaničnim zapisnicima koje sastavljaju radnici iz računске službe, a takođe ni radnici iz računске službe koji čuvaju ove podatke ne smeju imati pristup skladištima osim ako treba da obave popis robe (inventarski popis),
4. Popis robe u skladištu treba da se obavlja periodično od strane radnika iz računске službe i prikupljeni podaci treba da se porede sa popisnim karticama. Popisne kartice sadrže podatke o količini svake robe pojedinačno i to podatke o količini koja je primljena i koja je izdata iz skladišta. Na taj način se dolazi do podataka koliko je robe ostalo u skladištu.

Izgled popisne kartice je prikazan na slici 22. U gornjem delu tabele unose se podaci sa računa koji je dobijen zajedno sa isporučenom robom. Podaci u donjoj tabeli se unose sa odgovarajućeg trebovanja koje je upućeno skladištu od strane odeljenja kome je potrebna roba navedena na trebovanju. Primer jednog takvog trebovanja prikazan je na slici 23.

Formular skladišnog trebovanja treba da bude važeći, da se izda u dva primerka i da se potpiše od strane ovlašćenog lica. Originalno skladišno trebovanje sadrži podatke o količini i robi koja treba da se dostavi skladištaru. Ovlašćena osoba proverava traženu robu sa trebovanja sa izdatom robom iz skladišta i čuva duplikat. Formular skladišnog trebovanja u različitim bojama pomaže u identifikaciji odeljenja.

Najbolja procedura za sagledavanje stvarnog stanja robe u skladištu je da se ovlaste dva radnike iz računске službe: jedan da beleži stvarno stanje, a drugi da poredi dobijene podatke sa stanjem na popisnoj kartici i potom beleži stvarni broj i količinu na tabeli za popis.

Slika 22: Popisna kartica

Roba _____		Dobavljač _____		Tel: # _____
Minimum _____		Dobavljač _____		Tel: # _____
Maksimum _____		Dobavljač _____		Tel: # _____
Datum	Ulaz	Izlaz	Stanje	Tražene informacije o troškovima

- Ukoliko se pojavi neslaganje između robe koja se nalazi u skladištu i robe koja bi trebalo da se nalazi u skladištu, u tom slučaju se mora obaviti istraživanje kako bi se otkrio uzrok zbog čega roba nedostaje. U ovom slučaju biće primenjena nova procedura koja će pomoći u sprečavanju daljeg pojavljivanja istog uzroka.
- Kao značajna pomoć u popisu robe može poslužiti korišćenje odštampanih tabela za popis robe na kojima će se zapisivati sva roba u trenutku njenog smeštanja po policama u skladištu.

Slika 23: Skladišno trebovanje

Odeljenje _____		Datum _____	
Količina	Opis robe	Vrednost robe	Ukupno
Potpis ovlašćenog lica _____			

6.4.7. Gotovinska naplata

Pošteno rukovanje novcem i kontrolne procedure nisu samo važne za vlasnike ili menadžere već i za radnike, jer dobar sistem kontrole omogućava dokazivanje da su svoj posao obavljali ispravno i pošteno.

U hotelima i restoranima, gotovinska naplata računa se vrši na nekoliko mesta. Na svakom mestu gde se radi sa novcem (restoran ili blagajnik bara, blagajnik na recepciji, glavni blagajnik u računovodstvenom odeljenju) neophodno je definisati procedure kako bi se obezbedilo da sav novac od naplaćenih računa bude pravilno naplaćen, knjižen i deponovan u banku.

U restoranima, barovima sav novac od prodaje treba da bude ubačen u kasu u trenutku prodaje. Svaka fiskalna kasa treba da ima kontrolnu traku na kojoj se štampa iznos svake prodaje. Računovodstveno odeljenje treba da preuzme ovu kontrolnu traku na kraju svake smene ili na kraju dana. U računovodstvenom odeljenju jedna osoba, ali ne ona koja sakuplja i predaje novac, treba da zabeleži dnevnu prodaju. Na ovaj način će se obavljati provera osobe koja radi sa novcem i sprečiće se nastajanje nedozvoljenog uzimanja novca i menjanja podataka koja je zabeležila osoba iz računovodstvenog odeljenja.

Kontrola nad novcem koji je primljen poštom za plaćanje dostavljenih računa, odmah posle prijema se overava pečatom i momentalno odobrava za deponovanje sa izjavom kao što je na primer “Za depozit samo za ABC hotele račun broj 3459”.

Ukoliko neki račun treba da se otpiše – da se izuzme od plaćanja to pravo ima jedino ovlašćeni menadžer ili neka druga ovlašćena osoba koja ne radi sa novcem, niti ima bilo kakav pristup podacima vezanim za račune i njihove iznose za naplatu. Kada se takav slučaj pojavi da neko ne može da izvrši plaćanje računa, tada ovi treba da budu dokumentovani pre nego što se donese konačna odluka i otpiše iznos sa računa.

Svi naplaćeni računi treba da se deponuju svakog dana u banci. Na ovaj način se zna koliko je novca deponovano svaki dan. Ukoliko se sav primljeni novac deponuje dnevno, niko ko radi sa novcem neće imati nameru da “pozajmi” novac na nekoliko dana za sopstvene potrebe.

Radnici koji rade sa novcem i drugom imovinom kao što su zalihe i sitni inventar treba da budu povezani. Na ovaj način, manja je verovatnoća da se pojavi neka nepravilnost jer radnici znaju da će u tom slučaju određena osoba morati da odgovara.

6.4.8. Gotovinska isplata

Da bi se obavljale male isplate novca mora se obezbediti mali novčani “fond” odnosno “fond” sa onolikom količinom novca koja će biti dovoljna za nesmetano obavljanje posla u toku jednog meseca. Količina novca u “fondu” mora biti kontrolisana od strane jedne ovlašćene osobe. Iznos novca koji se nalazi u “fondu” zove se limit-granica fonda i mora se brojati bar jedanput mesečno. Računi, priznanice, depoziti potvrđuju svrhu isplate i moraju se isplatiti iz novčanog fonda. Oni se takođe moraju označiti sa “plaćeni” kako bi se sprečila njihova ponovna upotreba.

Prikaz izračunavanja količine novca u fondu odnosno limita (ograničenja) fonda:⁴¹

LIMIT FONDA = GOTOV NOVAC (METALNI I PAPIRNI NOVAC) + OSTALA PRIMANJA

Iznenadne provere količine novca u fondu moraju se izvoditi kako bi se proverilo da li je količina novca koja se nalazi u fondu jednaka limitu fonda.

Isplate se mogu obaviti čekom i za taj ček mora postojati odgovarajući račun koji je odobren za plaćanje. Svi čekovi moraju biti numerisani po redosledu i tim redosledom se moraju koristiti. Osoba koja priprema čekove za plaćanje određenog računa nema pravo da ih potpisuje. To pravo ima druga ovlašćena osoba. Na čeku mora postojati samo jedan potpis ovlašćenog lica inače će taj ček biti nevažeći. Osoba koja priprema čekove jedina ima pravo da popunjava prazne čekove. Svi upotrebljeni čekovi moraju biti pregledani kako bi se utvrdilo da li su svi čekovi važeći. Preporučljivo je da se koristi mašina koja će štampati iznose na čekovima jer se na taj način sprečava mogućnost menjanja iznosa na čekovima.

Ukoliko se stavi u upotrebu mašina za obeležavanje čekova, njen ključ bi se nalazio samo kod ovlašćenog radnika koji radi sa tom mašinom. Ček koji se jednom potpiše bilo ručno bilo mehanički ne može nakon toga biti dostupan osobi koja ga je pripremila. On treba momentalno da se pošalje dobavljaču ili da se dostavi određenom radniku.

Neki veći hoteli i restorani obavljaju kontrolu isplate računa koristeći sistem priznanica. Sa ovim sistemom sprovođenje procedura za kontrolisanje nabavke o kojima je bilo reči ranije, je mnogo efektivnije. Kada je dobijeni račun odobren za plaćanje (Slika 21) konačan dokument nazvan priznanica je spreman. Priznanice su numerisane po redosledu i obuhvataju neke od podataka iz drugih dokumenata. Na priznanicama postoji i mesto gde se upisuje datum uplate i broj računa koji je isplaćen. Svi neophodni dokumenti su priloženi uz priznanicu. Nakon isplate priznanica se šalje osobi koja priprema račune. Osoba ili osobe koje su potpisale račun tada znaju da je transakcija izvršena čim je račun propraćen priznanicom i kada je ona prikazana za trebovanje, porudžbenicu, izveštaj o prijemu robe i za račun čija je ispravnost proverena. U ovom slučaju postoji veoma mala verovatnoća za nastajanje prevara osim ako se ne izvrši krađa dokumenata ili falsifikovanje potpisa ovlašćenog lica i ukoliko ne postoji tajni dogovor.

6.4.9. Isplata zarada radnicima

Kada se govori o isplati zarada radnicima treba se pridržavati sledećih procedura kako bi isplata bila efikasna:

1. Jedino generalni menadžer, šef odeljenja ili kadrovsko odeljenje (u većim hotelima) imaju pravo da zapošljavaju i otpuštaju radnike i da im odobre platu ili

⁴¹ Martin G. Jagels, Michael M. Coltman: cit. rad, str. 212

nadnicu. Ova osoba ili osobe nemaju nikakve veze sa pripremom isplatnih čekova.

2. Ukoliko nakon zapošljavanja radnika dođe do povećanja osnovice za obračun plata, tom radniku se mora obračunati veća plata na način kako je to ilustrirano (Slika 24).
3. Moraju se uvesti procedure za beleženje radnih časova radnika koji su plaćeni po satu i njihovo prosleđivanje osobama koje su zadužene za pripremu čekova za isplatu. Šef odeljenja treba da obezbedi svojim radnicima vremenske kartice koje će se nakon upotrebe slati u isplatno odeljenje.

Slika 24: Odobrenje za promenu osnovice plate

Radnik	_____
Pozicija	_____
Sadašnja osnovica plate	_____
Nova osnovica plate	_____
Datum važenja	_____
Potpis	_____
Šef odeljenja	_____
Menadžer	_____

4. Šef odeljenja se ne sme previše oslanjati na vremenske kartice, već treba da vodi zasebnu evidenciju u koliko je sati radnik počeo sa radom i u koliko sati je završio sa radom. Ove podatke treba da upisuje svaki dan za vreme radnog vremena. U ovakovom slučaju, isplatno odeljenje može da obavi poređenje podataka koje je zabeležio šef odeljenja sa vremenskom karticom svakog radnika pojedinačno i na taj način istraži svako ozbiljno neslaganje diskutujući o određenoj situaciji sa radnikom i šefom odeljenja.
5. Nijedan prekovremeni rad neće biti plaćen bez odobrenja od strane šefa odeljenja. Slika 25 ilustruje obrazac za prekovremeni rad.
6. S vremena na vreme, ovlašćeni radnik računskog odeljenja treba da obavi iznenadnu kontrolu platnih spiskova kako bi proverio da li su proračuni vezani za časove rada, osnovicu, bruto i neto iznose ispravni.
7. Sve isplate za obavljani rad treba da se isplate čekom ili bankarskim putem.

Slika 25: Obrazac za prekovremeni rad

Datum	_____	Odeljenje	_____
Radnik	_____		
Pozicija	_____		
Prekovremeni sati	_____	Obračunska stopa	_____
Razlozi	_____		
Potpis šefa odeljenja	_____		

8. Na isplatnom bankovnom računu mora uvek imati dovoljno novca kako bi se mogle nesmetano odvijati sve transakcije i vršiti isplata izdatih čekova.
9. Čekovi namenjeni za isplatu radnika treba da im se daju lično ili da im se pošalju poštom na njihovu kućnu adresu.
10. Svaki ček koji ne može da se dostavi radniku treba da bude vraćen glavnom knjigovodi ili nekoj drugoj osobi od poverenja koja nema nikakve veze sa pripremom čekova za isplatu. Ta osoba treba da čuva taj ček sve dok radnik ne dođe da ga preuzme.
11. U malim firmama, svaki zaposleni uglavnom preuzima svoj ček u isplatnom odeljenju. U većim organizacijama, šef odeljenja je taj koji je zadužen za prijem, potpisivanje i prosleđivanje čekova svojim radnicima.
12. U većim kompanijama, radnici u računovodstvu službi ili kontrolnoj službi su ovlašćeni da provere da li je svaki zaposleni dobio svoju platu. Svaki radnik je obavezan da se prilikom preuzimanja svoga čeka potpiše na posebnoj listi na kojoj su upisani svi zaposleni radnici. Neke organizacije kasnije proveravaju da li se potpisi zaposlenih sa liste podudaraju sa njihovim stvarnim potpisima.
13. Kad god je moguće izbegavati isplatu nadnica u gotovom novcu zato što nepošteni šef odeljenja može da uzme određeni deo (u vidu procenta).

Međutim, dešava se da nekad isplata nadnica u gotovom novcu ne može biti zabranjena. Na primer, dešava se da se ponekad privremno zaposle određeni radnici kao ispomoć na određenim poslovima. U tom slučaju ne bi bilo ispravno ostaviti tog radnika koji je radio samo nekoliko sati za vreme radnog vremena da čeka kraj meseca kako bi dobio svoju nadnicu. U mnogim hotelskim firmama ovakvi radnici se plaćaju nakon obavljenog posla čekom ili mnogo češće gotovim novcem. Nakon isplate svaki zaposleni mora potpisati određeni obrazac i potvrditi da je primio isplatu.⁴²

Avansno plaćanje nadnica treba da bude zabranjeno osim ako firma nije u dobroj finansijskoj situaciji. Radnik kome se avansno plati nalazi se u nepovoljnoj situaciji zato što će u tom slučaju primiti manje novca nego kada bi bio isplaćen nakon obavljenog posla.

⁴² Raymond S. Schmidgall: *Managerial Accounting for the Hospitality Industry*, Educational Institute, Michigan, 1997., str. 396

6.4.10. Bankarsko sravnjenje

Jedna veoma bitna procedura za efikasno sprovođenje unutrašnjeg sistema kontrole je mesečno sravnjenje salda sa bankama. Bankarsko sravnjenje je najefikasnije sredstvo u upravljanju novcem. Osoba koja radi sravnjenje poredi bankarski izveštaj o saldu sa registrom za proveru (glavna knjiga) i sravnjuje ih na isti završni saldo. U glavnoj knjizi se beleže sve isplate. Svakog meseca, organizacija dobija izveštaj od svoje banke na kome se nalaze sve bitne informacije, koje treba da obuhvate sledeće:

- ◆ Depozite, iznose i datume,
- ◆ Iznose i datume svih računa koji su plaćeni sa njihovim brojevima,
- ◆ Uplaćene iznose na račun banke i razloge zbog kojih su uplaćeni,
- ◆ Iznose podignute sa računa banke i razloge zbog kojih su podignuti,
- ◆ Isplaćene račune i poništene, vraćene organizaciji radi njihove evidencije.

Cilj bankarskog izveštaja o sravnjenju je da se uskladi saldo banke sa saldom glavne knjige. Izveštaj banke pruža informaciju o svim računima preduzeća koji su naplaćeni i isplaćeni.

Da bi se obezbedila kontrola nad novcem, osoba koja kontroliše novac ne bi smela da radi sravnjenje. Postoje četiri koraka u bankarskom sravnjenju:

1. Pregled informacija u dobijenom izveštaju od banke (izvoda), beleženje datuma i salda dobijenog od banke koji će biti upoređen sa saldom glavne knjige,
2. Pregled izveštaja kompanije o količini depozita i poređenje sa bankarskim izveštajem o depozitu. Depoziti koji nisu prikazani u bankarskom izveštaju biće prikazani na izveštaju o bankarskom sravnjenju,
3. Pregled čekova unovčenih i vraćenih od strane banke i poređenje sa čekovima u glavnoj knjizi. Svi čekovi koji su izdati, a nisu unovčeni od strane banke beleže se i označavaju kao "nenaplaćeni" i neće se nalaziti na izveštaju o bankarskom sravnjenju. Svaka greška napravljena od strane banke mora se ispraviti.
4. Beleženje salda glavne knjige i njeno poravnanje

Da bi prikazali kako se radi jedno bankarsko sravnjenje, moraju se uzeti u obzir sledeće informacije:

Saldo banke	€ 4,442
Saldo glavne knjige	€ 5,012
Iznos depozita	€ 1,206
Nenaplaćeni čekovi:	
#2820 @ €284	
#2820 @ €138	
#2820 @ €332	€ 754
Ostvarena dobit	€ 42
Čekovi	€ 125
Provizija na čekove	€ 15
Provizija na bankarske usluge	€ 20

Izveštaj o bankarskom sravnjenju

Saldo banke	€ 4,442	Saldo glavne knjige	€ 5,012
Plus depozit	€ 1,206	plus ostvarena dobit	€ 42
Ukupno	€ 5,648	Ukupno	€ 5,054
Oduzeto: Nenaplaćeni čekovi		Oduzimanja	
#2820 @ €284		Čekovi	€ 125
#2820 @ €138		Provizija na čekove	€ 15
#2820 @ €332	(754)	Provizija na bankarske usluge	€ 20 (160)
Konačno sravnjenje	€ 4,894		€ 4,894

6.4.11. Odeljenje blagajne

Da bi se smanjila mogućnost za nastajanje prevara, šef odeljenja blagajne i drugi radnici u tom odeljenju nisu ovlašćeni da rade ništa od sledećeg navedenog:

- ♦ Da pripremaju ili šalju račune i mesečne izveštaje korisnicima koji duguju nova kompaniji,
- ♦ Da beleže iznose i da imaju pristup podacima o primljenim računima
- ♦ Da određuju rabate, popuste ili bilo koja druga umanjena na bilo koji primljeni račun,
- ♦ Da otpisuju neke račune kao nenaplative,
- ♦ Da pripremaju račune ili neke druge obrasce za isplatu,
- ♦ Da sravnjavaju bankarske račune.

Slika 26: Prikaz bankarskog sravnjenja

Kompanija X	
Bankarsko sravnjenje	
za mesec oktobar 0001	
Saldo računa glavne knjige	€ xxxxxxxx
DODATO	
Podaci koji nisu zabeleženi	
Zarađena kamata	
Greške napravljene u knjigama	
Primljene uplate ali ne evidentirane	
Zbir	€ a (krug a)
ODUZETO	
Podaci koji nisu zabeleženi	
Greške napravljene u knjigama	
Obavljene usluge koje nisu zabeležene	
Zbir	€ b (krug b)
Ukupno sravnjenje	€ a-b (kružno)
Sravnjenje salda računa glavne knjige	
Bankarski izveštaj o sravnjenju	€ yyyyyyyy
DODATO	
Depoziti – preneseni	
Greške napravljene od strane banke	
Zbir	€ c (krug c)
ODUZETO	
Nenaplaćeni čekovi	
Greške napravljene u knjigama	
Zbir	€ d (krug d)
Ukupno sravnjenje	€ c-d (kružno)
Sravnjenje salda bankarskog izveštaja	
** Ova dva iznosa moraju biti ista, što znači da je bankarski račun izravnat sa glavnom knjigom.	

6.4.12. Utvrđivanje standardnih troškova

Jedan od zahteva za dobru unutrašnju kontrolu nije samo kontrolisanje vidljivih sredstava kao što su novac i zalihe već stvaranje sistema izveštavanja koji će pomoći da se otkrije da li se svi aspekti poslovanja odvijaju pravilno i u skladu sa željenim standardima.

Na primer, jedno od merila koje se koriste u prehrambenoj industriji za određivanje efikasnosti poslovanja je procenat troškova (učešće troškova) vezanih za hranu. Menadžment treba da zna da li je ovaj procenat troškova koji je ostvaren približno jednak željenom standardu.

Ukoliko se uvedu određene procedure za prijem, skladištenje i izdavanje mnogih proizvoda (namirnica), one mogu biti od velike koristi u sprovođenju unutrašnje kontrole. Ovo dalje ukazuje na to da se moraju utvrditi standardna uputstva za svaki artikal na zalihi. Što se tiče standardne cene koštanja proizvoda koja predstavlja skup svih troškova, ona mora biti promenjena kada je to neophodno. Međutim formiranje prodajne cene proizvoda koja zavisi od cene koštanja proizvoda mora biti realno. Prodajna cena treba da bude veća od cene koštanja za određeni procenat, ali ona ne sme biti previsoko odmerena za potrošača već usklađena sa njegovom platežnom sposobnošću.

Određena tabela, kao što je tabela prikazana na slici 27 koristi se za beleženje podataka o ceni koštanja i prodajnoj ceni vezanoj za svaki artikal. Ta dva podatka se unose u kolonu lista proizvoda. Pored ove kolone se nalazi kolona u koju se upisuju količina prodatih proizvoda protekle sedmice. Ovaj podatak može biti proveren poređenjem sa knjigom prodajnih računa iz prethodne sedmice ili poređenjem sa elektronski zabeleženim podacima o prodaji. Kolona koja predstavlja ukupne standardne troškove dobija se množenjem cene koštanja proizvoda sa količinom prodatih proizvoda. Kolona koja predstavlja ukupnu prodaju (ukupan prihod) se dobija kada se pomnoži prodajna cena proizvoda sa prodatom količinom.

Krajnja kolona (Slika 27) pokazuje procenat standardnih troškova za svaki proizvod pojedinačno. Ova informacija je bitna u analiziranju troškova vezanih za hranu. Standardni troškovi pokazuju zapravo očekivane troškove. Očekivani troškovi se mogu menjati u zavisnosti koliko se neki proizvod dobro prodaje. Na primer, dešava se da se neki proizvod u jednom mesecu veoma dobro prodaje, a u drugom veoma slabo. Ta informacija može biti od velike pomoći. Na osnovu nje se može doneti odluka koje proizvode (jela) treba uvesti u asortiman, a koje eliminisati, a koje proizvode treba promovisati. Dešava se ponekad, da je isplativije prodavati proizvode čija je veća cena koštanja i čiji su troškovi proizvodnje veći od proizvoda sa manjom cenom koštanja. To se dešava iz razloga što proizvodi sa većim cenom koštanja, pored toga što stvaraju mnogo veće troškove, donose i mnogo veći profit.

Ukupni standardni troškovi se mogu izračunati koristeći podatke o ukupnim standardnim troškovima i ukupnoj prodaji baš kako je to prikazano u tabeli (Slika 27). Računanje ukupnih stvarnih troškova je prikazano u tabeli (Slika 28). Podaci o stvarnim troškovima su preuzeti iz knjigovodstvenih podataka i podataka o stvarnom stanju robe i dobijaju se pomoću sledeće jednačine: roba na početku perioda + nabavka – roba na kraju perioda = stanje na kraju perioda. Stvarna prodaja treba da se poklapa sa standardnom. Ukoliko postoji razlika tada se pretpostavlja da prodajne cene nisu bile napisane ispravno na prodajnim računima ili na prodajnim spiskovima.

Razlika se međutim može očekivati jer se standardni troškovi zasnivaju na proceni troškova koji mogu nastati ako se sve odvija perfektno. Imajući u vidu ovu činjenicu, menadžeri moraju doneti odluku o tome kolika će se razlika između ovih troškova tolerisati pre nego što se preduzmu mere za utvrđivanje uzroka koji su doveli do njenog nastajanja.

Slika 27: Delimično popunjena tabela za utvrđivanje troškova – 1 sedmice

Stavka (gang) u meniu	Stavka (gang) u meniu		Prodana količina	Ukupni standardni troškovi	Ukupni standardni prihod (ukupna prodaja)	Učešće troškova
	Cena koštanja	Prodajna cena				
1	€ 4.00	€ 6.50	486	€ 1.944,00	€ 3.159,00	61,5 %
2	2.10	6.00	1.997	4.193,70	11.982,00	35
3	1.25	2.75	1.810	2.262,50	4.977,50	45,5
4	1.50	5.50	939	1.408,50	5.164,50	27,3
5	1.75	2.00	602	451,50	1.204,00	37,5
Ukupno				€10.260,20	€ 26.487,00	
Procenat standardnih troškova = $\frac{\text{ukupni standardni troškovi}}{\text{ukupna prodaja}} = \frac{10.260,20}{26.487,00} \times 100 = \underline{38,7\%}$						
Procenat stvarnih troškova = $\frac{\text{ukupni stvarni troškovi}}{\text{ukupna stvarna prodaja}} = \frac{\quad}{\quad} \times 100 = \underline{\quad}$						
Razlika _____						

Slika 28: Kompletno popunjena tabela za utvrđivanje troškova – 1 sedmice

Stavka (gang) u meniu	Stavka (gang) u meniu		Prodana količina	Ukupni standardni troškovi	Ukupni standardni prihod (ukupna prodaja)	Učešće troškova
	Cena koštanja	Prodajna cena				
1	€ 4.00	€ 6.50	486	€ 1.944,00	€ 3.159,00	61,5 %
2	2.10	6.00	1.997	4.193,70	11.982,00	35
3	1.25	2.75	1.810	2.262,50	4.977,50	45,5
4	1.50	5.50	939	1.408,50	5.164,50	27,3
5	1.75	2.00	602	451,50	1.204,00	37,5
Ukupno				€10.260,20	€ 26.487,00	
<p>Procenat standardnih troškova = $\frac{\text{ukupni standardni troškovi}}{\text{ukupna prodaja}} = \frac{10.260,20}{26.487,00} \times 100 = \underline{38,7\%}$</p> <p>Procenat stvarnih troškova = $\frac{\text{ukupni stvarni troškovi}}{\text{ukupna stvarna prodaja}} = \frac{10.281,40}{26.487,00} \times 100 = \underline{38,8\%}$</p> <p style="text-align: right;">Razlika 0,1 %</p>						

Slika 29 pokazuje popunjenu tabelu za drugu sedmicu. Vidimo da su se podaci o standardnim i stvarnim troškovima promenili. Razlog tome je što su se neki proizvodi u ovoj drugoj sedmici prodavali više nego u prvoj, a neki manje nego u prvoj sedmici. Znači došlo je do promene u prodaji proizvoda, a samim tim su se promenili i standardni i stvarni troškovi kao i ukupna prodaja. Ali ono što je bitno je da se procenat troškova nije promenio ni za jedan proizvod (jelo).

Proračunavanje standardnih troškova sedmično zna da bude obiman posao. Međutim, taj posao se može raditi kompjuterski jer svaki kompjuter može da bude isprogramiran za ovu vrstu posla. Ono što je bitno je da sve dok se troškovi o prodajne cene proizvoda ne menjaju, jedina informacija koja treba da se zabeleži sedmično je količina koja je prodana za svaki proizvod.

Ova tehnika računanja se može primeniti na različite vrste proizvoda bilo da je to hrana ili piće. Pored ove tehnike postoje i mnoge druge. Koja će se tehnika koristiti zavisi najčešće od tipa organizacije.

Slika 29: Kompletno popunjena tabela za utvrđivanje troškova – 2 sedmice

Stavka (gang) u meniu	Stavka (gang) u meniu		Prodana količina	Ukupni standardni troškovi	Ukupni standardni prihod (ukupna prodaja)	Učešće troškova
	Cena koštanja	Prodajna cena				
1	€ 4.00	€ 6.50	502	€ 2.008,00	€ 3.159,00	61,5 %
2	2.10	6.00	1.724	3.620,40	11.982,00	35
3	1.25	2.75	1.828	2.285,00	4.977,50	45,5
4	1.50	5.50	759	1.138,50	5.164,50	27,3
5	1.75	2.00	742	556,50	1.204,00	37,5
Ukupno				€ 9.608,40	€ 24.292,50	
<p>Procenat standardnih troškova = $\frac{\text{ukupni standardni troškovi}}{\text{ukupna prodaja}} = \frac{9.608,40}{24.292,50} \times 100 = \underline{39,6\%}$</p> <p>Procenat stvarnih troškova = $\frac{\text{ukupni stvarni troškovi}}{\text{ukupna stvarna prodaja}} = \frac{9.816,70}{24.292,50} \times 100 = \underline{40,4\%}$</p> <p style="text-align: right;">Razlika 0,8%</p>						

6.4.13. Načini za sprovođenje krađa i prevara

U ovom poglavlju biće opisano na koje sve načine mogu da se obavljaju krađe i prevare u preduzećima koja se bave ugostiteljstvom (hotelijerstvom i restoraterstvom). Ova lista nije konačna i ona nikada ne može biti kompletirana jer uvek postoji način da se prevara sprovede bez obzira koliko bio dobar unutrašnji sistem kontrole. Ovde se prvenstveno misli na postojanje tajnih dogovora između radnika.

ISPORUKE

Dobavljači ili isporučioци robe koriste različite načine (metode) u sprovođenju pronevera u hotelima i restoranima gde primete da se ne koriste kontrolne procedure za prijem robe:

- ♦ Naplaćuju cenu robe visokog kvaliteta, isporučuju robu niskog kvaliteta,
- ♦ Stavljaju robu dobrog kvaliteta na vrh kutije, a na dno robu niskog kvaliteta,
- ♦ Otvaraju kutije sa robom i uzimaju nešto robe, potom je prodaju kao potpuno napunjenu kutiju,

- ♦ Isporučuju manju količinu robe koja se isporučuje po težini kao što je meso i druga slična roba,
- ♦ Dostavljenu robu stavljaju direktno u skladište i potom potražuju za mnogo veću količinu robe od one koju su isporučili,
- ♦ Vraćaju neprihvaćenu robu bez odgovarajućeg računa – računom kojim se obavezuju da će dostaviti robu prihvatljivog i traženog kvaliteta na osnovu vraćene robe.

PRIJEM ROBE

Radnici koji rade u i oko prostorija na kojim se prima i skladišti roba, ukoliko nisu pravilno kontrolisani, mogu da izvrše razne pronevere radeći sledeće nedozvoljene radnje:

- ♦ Saraduju sa isporučiocima – vozačima koji isporučuju robu, tako što prihvataju njihove račune koji nisu sastavljeni u organizaciji. U tom slučaju vozač i radnik na prijemu robe dele ostvarenu zaradu,
- ♦ Saradjući sa dobavljačem odobravajući mu račun za robu visokog kvaliteta iako je isporučena roba nižeg kvaliteta. U tom slučaju dele ostvarenu zaradu,
- ♦ Pakuju neku robu i odnose je na kraju smene,
- ♦ Koriste kante za smeće kako bi krišom izneli robu na vrata,
- ♦ Sklanjaju robu iz kontrolnih skladišta i menjaju podatke vezane za stanje robe kako bi na taj način sakrili krađu.

NOVČANA SREDSTVA

Novčana sredstva obuhvataju novčane rezerve koje su pod kontrolom glavnog blagajnika, a namenjena su za nesmetano odvijanje poslovanja. Radnici koji rade sa novcem mogu da obavljaju pronevere radeći sledeće:

- ♦ Uzimaju novac za lične potrebe prikazujući taj nedostatak kao manjak,
- ♦ Beleže sopstvene troškove kao troškove u poslovne svrhe,
- ♦ Uzimaju novac za sopstvene potrebe i pokrivaju ga čekovima sa kasnijim datumima za naplatu,
- ♦ Dodaju kolone na novčanim spiskovima i uzimaju novac,
- ♦ Prodaju kombinacije od sefova,
- ♦ Propuštaju da zabeleže novac koji je naplaćen pomoću automata,
- ♦ Sklanjaju ili podešavaju spiskove za beleženje podataka o prodaji.

NAPLAĆENI I ISPLAĆENI RAČUNI

Radnici koji dolaze u kontakt sa računima za naplatu i/ili isplatu mogu da obavljaju pronevere radeći sledeće:

- ♦ Izmišljaju kompaniju i unose lažne iznose na račune izmišljene kompanije,

- ♦ Rade tajno sa dobavljačem koji za njih direktno šalje ispunjene lažne račune sa nazivom izmišljene kompanije osobi nadležnoj za plaćanje tih računa u računovodstvenom odeljenju,
- ♦ Ispunjavaju čekove na iznose računa koji su već plaćeni, i unovčuju ih i potom taj novac koriste za sopstvene potrebe,
- ♦ Izmišljaju novo brojno stanje radnika i preuzimaju njihove dnevnice,
- ♦ Unose veće bruto iznose (upisivanjem većeg broja radnih časova od onog koji je radnik zaista ostvario ili obračunavanjem veće osnovice od one koja je ugovorena). Ostvarenu zaradu dele između sebe.

ZARADE OD PRODAJE HRANE I PIĆA

Za dobru kontrolu prihoda mora se uvesti sistem kontrole prodaje. Čak i kada postoji ovaj sistem kontrole, konobar ili blagajnik mogu raditi sledeće:

- ♦ Iznositi hranu i piće iz kuhinje ili bara bez njihovog beleženja na odgovarajući prodajni račun i koristiti ih za sopstvene potrebe,
- ♦ Raditi tajno sa osobljem iz kuhinje, iznošenjem hrane i pića bez njihovog evidentiranja preuzimajući dobijeni novac od korisnika,
- ♦ Naplatiti novac od gosta bez davanja prodajnog računa i evidentiranja prodaje,
- ♦ Naplatiti novac od gosta dajući mu račun koji je već bio dat drugom gostu i ne evidentiranjem prodaje,
- ♦ Naplatiti novac od gosta dajući mu pravi račun, a potom uništiti račun i ne pribeležiti prodaju,
- ♦ Već izdate račune prikupiti od gosta i onda izmeniti iznose na računima,
- ♦ Ne vraćajući kreditnu karticu pre nego što se izvrši plaćanje i iskoristi ovu karticu da podignu nešto novca koristeći lažni potpis,
- ♦ Sve od trenutka kada potrošač-gost u prethodnoj situaciji ne otkrije da mu nedostaje njegova kreditna kartica i saopšti to kompaniji od koje je dobio kreditnu karticu, pa sve do trenutka njenog pronalaska, korišćenje ove kartice od strane nekoliko radnika može da potraje,
- ♦ Naplaćeni novac i prodaju zabeležiti kao "gost otišao". Prilikom obavljanja ove radnje treba uočiti da li se to radi namerno ili nenamerno.

ZARADE IZ BARA

U barovima, barmeni koji rade sa novcem znaju na koje načine mogu da dođu do novca koji im ne pripada i koliko novca mogu da uzmu na kraju svake smene ili kada se bar zatvori. Nabrojaćemo neke:

- ♦ Za svako osmo prodato piće neće evidentirati prodaju i taj novac će staviti u džep,
- ♦ Štedeće na točenju količine pića i na taj način će mu ostajati dovoljna količina za dodatna pića koja će prodavati, ali neće evidentirati,

- ♦ Donosiće pića koja je sam kupio, prodavaće ih i neće ih evidentirati,
- ♦ Neće evidentirati prodaju pojedinačnih pića sve dok se ne isprazni cela flaša, potom će zabeležiti to kao prodaju cele flaše koja ima veću cenu a razliku će staviti u džep,
- ♦ Prodavaće pića, zadržavaće novac i evidentiraće ta pića kao prosuta,
- ♦ Razblaživaće pića i uzimaće novac od ekstra prodaje,
- ♦ Ukoliko gost plati određeno piće (na primer vino) dobrog kvaliteta, zameniće ga sa pićem lošijeg kvaliteta, a naplatiće vino boljeg kvaliteta. Razliku će za sebe zadržati za sebe.

RECEPCIJA

Recepcija takođe može biti izvor zarada za nepoštenog radnika. Nepošten radnik – recepcionar može koristiti sledeće nedozvoljene radnje:

- ♦ Ukoliko gost dođe kasno i ode rano a izvrši plaćanje, recepcionar će ga izbrišati iz knjige primljenih gostiju i preuzeti njegov novac. Ova radnja zahteva postojanje tajnog dogovora između recepcionara i sobarice koja posprema sobu,
- ♦ Zadržavanje novca od prolaznih gostiju obavlja se po sličnim okolnostima kao u prethodnoj situaciji,
- ♦ Upisivanjem gosta u knjigu primljenih gostiju, preuzimanje njegovog novca a zatim stavljanjem napomene “nije ostao” pored njegovog imena. Ova radnja takođe zahteva postojanje tajnog dogovora između recepcionara i sobarice koja posprema sobu,
- ♦ Menjanje hotelske kopije računa upisivanjem manjeg iznosa nakon što je gost platio taj račun i otišao,
- ♦ Stavljanje lažnog popusta – rabata na račun koji je gost već platio i otišao i njegova zamena sa originalnim računom,
- ♦ Formiranje lažnih isplata koje su izvršene za nabavku robe za hotel,
- ♦ Preuzimanje novca od naplaćenih računa i njihovo označavanje kao nenaplativ dug,
- ♦ Označavanjem računa gosta kao “otišao” – što znači da je gost namerno otišao i nije platio, iako je gost stvarno izvršio plaćanje računa,
- ♦ Primanje depozita za rezervaciju soba koje je recepcionar primio i nije zabeležio u glavnu knjigu,
- ♦ U dogovoru sa gostom, obezbediti gostu traženi mir u zamenu za određenu novčanu nadoknadu,
- ♦ Prodavanje kutija sa depozitom i ključeva od soba lopovima i provalnicima.

Evo šta je jedna vodeća hotelska kompanija imala da kaže o svom godišnjem izveštaju o unutrašnjem sistemu kontrole:

“Kompanija održava svoj sistem unutrašnje kontrole preko donošenja finansijskih izveštaja, čija je svrha da obezbedi sigurnost kompanije (menadžera i upravnog odbora) kada se ima u vidu pripremanje pouzdanih finansijskih izveštaja. Sistem uključuje dokumentovanje cele organizacione strukture, podelu odgovornosti, uvođenje procedura i politike, selekciju, obuku i razvoj radnika. Unutrašnji kontrolori nadgledaju poslove unutrašnjeg sistema kontrole i dobijene izveštaje šalju menadžmentu i upravnom odboru kako bi se sprovele korektivne akcije u kontrolisanju gubitaka koji se pojave kako bi se samim tim unapredio čitav sistem.”⁴³

Postoji nekoliko bitnih ograničenja u postizanju efikasnosti svakog sistema unutrašnje kontrole, uključujući i mogućnost nastajanja ljudskih grešaka i obavljanje raznih pronevera. Ukoliko radnik napravi dogovor sa nekim drugim da sprovede krađu u kompaniji, veoma je teško uspostaviti takav sistem kontrolisanja koji će sprečiti krađu. U skladu sa tim jedan efikasan sistem kontrole može da obezbedi određenu sigurnost ukoliko se poštuju sve procedure i redovno pripremaju finansijski izveštaji. Efikasnost sistema unutrašnje kontrole može se menjati u zavisnosti od okolnosti.

6.4.14. Upotreba kompjutera

Kompjuterski sistemi za obradu podataka omogućuju menadžmentu u donošenju odgovarajućih politika kvaliteta i procedura pojedinačno za svakog novog radnika. Kada dođe do promene u politici i procedurama vezanim za kvalitet, tada se svaka procedura može izmeniti i prilagoditi svakom radniku pojedinačno. Nakon izmene, procedure se šalju radnicima na koje se odnose.

Kompjuteri se takođe mogu koristiti i u mnogim delovima gde se sprovodi unutrašnja kontrola kao što je pripremanje i isporuka porudžbina. Zalihe, novac i pripremanje računa za plaćanje. Pomoću kompjuterizovanih sistema za praćenje prodaje može se smanjiti nastajanje krađa i prevara. Radnici će, ukoliko posotoji ovaj sistem, moći da prime hranu i piće tek nakon što ova roba bude zabeležena odnosno uneta u ovaj sistem za praćenje prodaje. Radnici na taj način postaju odgovorni za sav prihod od prodaje i ne smeju se služiti nikakvim nedozvoljenim radnjama jer će biti otkriveni.

Dakle, na kraju bitna stavka svakog biznisa je očuvanje njegove imovine. Dobar unutrašnji sistem kontrole će upravo ovo omogućiti i obezbediti hotelskom menadžmentu neophodne informacije na osnovu kojih će oni donositi svoje poslovne odluke. Unutrašnji sistem kontrole uključuje metode i procedure za praćenje rada radnika kako bi se doneli pouzdani izveštaji koji će obezbediti tražene informacije. Upotreba unutrašnjeg sistema kontrole ne može kompaniju zaštititi od svih gubitaka i nepoštenih radnji.

43 Ibid., str. 277

Opravdanost sistema kontrole treba da se proverava s vremena na vreme kako bi se utvrdilo da li se sve odvija kako treba i da li se informacije donose na vreme, kao i da li su od značaja za preduzeće. Veoma je bitno da se uspostavi određeni nivo odgovornosti za radnike pri obavljanju različitih poslova. Na taj način, ukoliko dođe do nekih grešaka ili gubitaka, radnik će snositi posledice. Radnicima, kojima se dodeljuje određeni nivo odgovornosti, moraju se dostaviti i detaljne pismene procedure (uputstva, postupci) o tome kako da unaprede posao koji obavljaju.

Cilj dobijanja pismenih dopisa (obraci ili izveštaj) radnicima je da im pomognu da obave svoj posao na najbolji mogući način. Glavni princip za postojanje dobre unutrašnje kontrole je odvojeno čuvanje, kada god je to moguće, podataka o imovini i podataka do kojih se došlo sprovođenjem kontrole imovine. Na primer, osoba koja radi sa novcem ne sme raditi u knjigovodstvu odnosno ne sme imati pristup knjigovodstvenim podacima. U suprotnom, ona će moći da uzima novac i da menja knjigovodstvene podatke i na taj način prikriva krađu. Takođe, kada god je to moguće, treba podeliti odgovornost kada su u pitanju povezani poslovi. Na taj način će rad jednog radnika biti proveren od strane drugog radnika.

Radnicima treba da se objasne poslovi koje oni rade kako bi znali razlog zbog koga rade taj određeni posao i zbog čega je on specifičan. Menjanje poslova je takođe veoma dobra ideja. Jedan od načina koji pomaže u sprečavanju nastanka gubitaka je upotreba mašina koje bi obavljale određene poslove, što dovodi i do smanjenja troškova rada. Drugi principi u sprovođenju unutrašnje kontrole su: ograničavanje pristupa imovini, izvođenje iznenadnih provera, obezbeđenjem obaveznih odmora, upotreba eksternih provera, numerisanje svih kontrolnih dokumenata itd.

Uopšteno, svaki sistem unutrašnje kontrole zahteva konstantan nadzor i kontrolu od strane menadžmenta kako sistem ne bi vremenom zastareo. Jedna od oblasti koja obezbeđuje dobar unutrašnji sistem kontrole je nabavka. Ona obuhvata sledećih pet dokumenata: trebovanje, porudžbenicu, račun, izveštaj o prijemu robe i formu računa odobrenog za plaćanje overenu pečatom. Takođe jedna od bitnih stvari koje treba kontrolisati je novac. Bez adekvatne kontrole novac može postati predmet obavljanja nepoštenih radnji radnika. Zbog toga se moraju precizno definisati procedure za radnike koji rade sa novcem. Treba definisati procedure i za radnike koji rade sa računima i treba praktikovati obavljanje sravnjenja sa bankama jednom mesečno. Pored definisanja procedura veoma je bitno da se radi ocenjivanje rezultata primene standarda. Na taj način će menadžment znati koliko su standardi ispunjeni i koje standarde treba unaprediti kako bi se povećao ukupni profit.

6.5. KONTROLA PROIZVODNO-USLUŽNOG PROCESA

6.5.1. Hotelski radni procesi

Ukupni radni proces u hotelu se sastoji od:

- ♦ Proizvodnih procesa, i
- ♦ Uslužnih procesa.

Svrha proizvodnih procesa je izrada svojevrsnih usluga koje imaju sva obeležja proizvoda kao što su jela, pića koja se posebno pripremaju, hleb, razne poslastice i sl.

Uslužni procesi imaju svrhu da pruže gostima razne usluge: usluge smeštaja, usluživanje jela i pića, usluge razonode i rekreacije, prodaja trgovačke robe, razne zanatske usluge, usluge pranja i peglanja rublja itd.

U poslovanju hotela postoji velika heterogenost uslovljena različitostima u poslovanju kao što su: kategorija objekta, veličina kapaciteta, lokacija, širina i dubina asortimana proizvoda i usluga (uslužnog programa), starost objekta, dužina poslovanja u godini, način poslovanja, organizaciona struktura i dr.

6.5.2. Proizvodni proces

Značaj proizvodnog procesa u poslovanju hotelskog preduzeća (hotela) je veliko i može se kvantifikovati učešćem prihoda i troškova od usluga ishrane u ukupnom prihodu odnosno troškovima. Učešće prihoda od usluga ishrane je različito u pojedinim hotelima, ali se može reći da čini, uz usluge smeštaja, najveći deo ukupnog prihoda. U ukupnim troškovima materijala u hotelu najveću, tj. Dominantnu stavku čine troškovi namirnica što najbolje ukazuje na potrebu stalnog praćenja i analiziranja proizvodnog procesa u kojem ti troškovi nastaju, jer o njima zavisi ukupna ekonomičnost poslovanja hotela.

Da bi se vršila kontrola tog procesa koji se, kao što je poznato odvija u kuhinji, potrebno je poznavati organizaciju rada tog procesa, tj. tehnologije rada i radnih postupaka kao i obeležja tehnološkog procesa i radnih postupaka.

Osnovni proces proizvodnje hotela odvija se, dakle, u kuhinji.⁴⁴ Bez obzira na to o kojoj je vrsti kuhinje reč, tehnološki proces koji se tu obavlja je složen od više pojedinačnih radnih postupaka:

- ♦ skladištenje i čuvanje namirnica u skladištu,
- ♦ primanje namirnica,

⁴⁴ Postoji više vrsta kuhinja s obzirom na: način poslovanja (restoranske i pansionske), broj zaposlenog osoblja i kapacitet (male, srednje, velike), broj zaposlenog osoblja i kapacitet (male, srednje, velike), poreklo jela (domaće, internacionalne) i zadatak koji imaju u javnoj ishrani (ishranu zdravih ljudi, dijetalna i vegetarijanska),

- ◆ priprema namirnica,
- ◆ termičke obrade (pripremanje jela)
- ◆ izdavanje gotovih jela,
- ◆ pranje posuđa, opreme i čišćenja prostorija.

Rezultat tog procesa izražava se u jedinici glavnih obroka (doručak, ručak, večera), međuobroka (doručak i poslepodnevna užina) i prigodnih obroka (svečani ručak ili večera, svečani prijem sa koktel partijom i sl.).

Da bi se ispunio jedan od glavnih ciljeva poslovanja hotela odnosno hotelskog preduzeća a to je maksimizacija profita potrebno je da se kontroliše:

- ◆ utvrđivanje standardnih (optimalnih) normativa (receptata) kako bi se minimizirali troškovi materijala (namirnica) po jedinici učinka (porciji jela),
- ◆ utvrđivanje optimalnog asortimana radi maksimiziranja ukupnog iznosa marže,

Pri tom, potrebno je imati u vidu da se, sa ekonomskog i nutricijsko-gastronomskog aspekta, optimalan normativ materijala postiže kad su troškovi materijala po jedinici učinka (obroka - porciji jela) najniži uz uslov da su istovremeno zadovoljeni svi nutricijski i gastronomski standardi i načela.

Kad je u pitanju asortiman, optimalan je onaj kod koga se ostvaruje maksimalna marža, dok su preferencije potrošača među osnovnim elementima kod planiranja asortimana, odnosno jelovnika (menia).

6.5.3. Proces pružanja usluga smeštaja

Proces pružanja usluga smeštaja je čisti uslužni proces koji, u širem smislu, obuhvata prodaju smeštajnih kapaciteta i primanje i smeštaj gostiju.

Smeštajni kapacitet se meri i izražava brojem raspoloživih ležaja (ili brojem raspoloživih soba) odnosno, brojem mogućih noćenja, a ostvareni učinak je broj prodatih ležaja (ili soba), odnosno broj ostvarenih noćenja. Odnos ostvarenog broja noćenja i mogućeg broja noćenja u određenom periodu je iskorišćeni kapacitet.

Kod procesa pružanja usluga smeštaja kontrolišu se radni postupci:⁴⁵

- ◆ postupak primanja gostiju,
- ◆ postupak smeštaja gostiju.

Prijem (primanje) gostiju se obavlja na recepciji hotela. Kontrolu recepcijskog poslovanja u hotelu potrebno je, kao što smo već kazali, vršiti permanentno.

Kvalitet smeštaja zavisi od udobnosti, estetskog uređenja i dekoracije sobe kao i od njenog održavanja.

⁴⁵ Alan T. Stutts, James F. Wortman: *Hotel and Lodging Management*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2006., str. 72

6.5.4. Proces usluživanja

Proces usluživanja je čist uslužni proces koji se sastoji u pružanju usluga ishrane i točenja pića. Iako usko vezan i uslovljen proizvodnim procesom, proces usluživanja ima svoje specifičnosti, pa se javlja potreba kontrole i analiza faktora racionalizacije i istraživanja mogućnosti optimizacije tog procesa.⁴⁶

Kontrolu tehnološkog procesa usluživanja treba fokusirati na sledeće radne postupke:

- ♦ pripremanje prostorija i osoblja za usluživanje,
- ♦ dočeka i smeštaja gostiju, ponudu, primanje narudžbi od gostiju i prenos istih u kuhinju,
- ♦ preuzimanje pripremljenih jela (i pića) iz kuhinje (i točionice pića),
- ♦ usluživanje jela i pića (neposredan proces usluživanja gostiju),
- ♦ naplaćivanje usluženih i konzumiranih jela i pića,
- ♦ završne radove i poslove u vezi sa obračunom dnevnog pazara (prometa).

6.5.5. Planiranje i kontrola proizvodnje i uslužnih procesa u hotelu

Prethodni podaci od prodaje mogu se koristiti prilikom utvrđivanja potreba za proizvodnjom hrane (jela) i pića u hotelu. Na taj način nastaju proizvodni planovi.⁴⁷ Obrazac planirane proizvodnje hrane (menija) će se kasnije prikazati.

U praktičnom, realnom privrednom životu hotelskih preduzeća pokazalo se da je postavljanje kontrolnih procesa najbolji način da se obezbedi da sistem nabavke, koji je od izuzetne važnosti za proizvodni proces, postigne svoje ciljeve – da se nabavke poklapaju sa planiranim ciljevima.

Uspostavljanje odgovarajućih standarda i procedura nabavke je od izuzetnog značaja za proizvodni proces jer proizvodnja jela zavisi od kvaliteta nabavljenih namirnica. Zato se u sistemu nabavke moraju sprovoditi odgovarajući kontrolni postupci. Međutim, osim u nabavnom poslovanju, kontrola proizvodnje hrane (jela) se mora vršiti i kod veličina porcija u meniju kao i kod postavljanja količinskih standarda.⁴⁸ Kao i kod postupaka rasipanja, produženog kuvanja, serviranja prevelikih porcija, iskorišćavanja spravljene hrane koja je preostala, kupovine konzervisane gotove hrane.⁴⁹

46 Dragan Nikolić: *Ekonomika hotelskih preduzeća (sa ekonomskom analizom hotelskih radnih procesa)*, VHS, Beograd, 1996., str. 158

47 Jack D. Ninemeier: *Planning and Control for Food and Beverage Operations*, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, Michigan, 2001., str. 251

48 Paul R. Dittmer, Gerald G. Griffin: *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1994., str. 167-221

49 Jack E. Miller, David K. Hayes: *Basic Food and Beverage Cost Control*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994., str. 135

6.5.6. Kontrola proizvodnje hrane (jela) – porcije

Porcije nekog jela date u meniju će biti identične na osnovu četiri uslova:⁵⁰

- ♦ sastava porcije,
- ♦ proporcije (odnosa) u tom sastavu,
- ♦ proces proizvodnje,
- ♦ kvalitet.

Da bi se navedeno postiglo, neophodno je razviti sledeće standarde kao i standardne procedure za svaku stavku menija:

- ♦ standardna veličina porcije,
- ♦ standardni recept,
- ♦ standardni troškovi porcije jela.

Jedan od najvažnijih standarda koji svaka hotelska kuhinja mora odrediti je **standardna veličina porcije** definisana kao količina za svaki proizvod (jelo) koja će biti služena svaki put kada se naruči. Svaka stavka sa menija (predjelo, jelo, salate, deserti i dr.) mora biti specifikovano na jedan od tri načina: po **težini**, po **zapremini**, ili **broju** komada. Težina izražena u gramima se najčešće korsiti kao mera za veličinu porcije za brojne stavke sa menija. Meso i riba su najprisutniji u meniju. Biftek, na primer, se servira u porcijama različite težine, obično određenih od 226 do 453 grama, sa tačno određenom veličinom za konkretni restoran koji određuje njegov menadžment. Isto važi i za razna pečenja koja se obično serviraju u porcijama (u Engleskoj, na primer) od četiri ili pet unci (113 do 142 grama).⁵¹ Zapremina se koristi za merenje porcija mnogih stavki sa menija. Tečnosti (supe, sokovi, kafa, mleko i sl.). Broj se, takođe koristi prilikom služenja hrane za identifikovanje veličine porcije. Stavke poput slanine, kobasica, jaja, narezaka, račića i sl. serviraju se u porcijama prema broju.

Još jedan značajan proizvodni standard je **recept**. Recept predstavlja listu sastojaka i njihovu količinu koja je potrebna da bi se proizvelo određeno jelo. Standardni recepti pomažu da se osigura da je količina bilo kog jela ista svaki put kad se to jelo pripremi za upotrebu. Standardni recepti su, takođe, važni za kontrolu proizvodnje hrane (jela) u hotelu. Naime, bez standardnih recepata, troškove je nemoguće kontrolisati efikasno. Ako se stavka u meniju, na primer, proizvede na drugačiji način, sa drugim sastojcima i u drugačijoj srazmeri, troškovi će se razlikovati svaki put kada se proizvede data količina. Standardni troškovi se mogu definisati tek onda kada se definišu standardni recepti i standardne veličine porcija, kao i mere (procedure) koje će se preduzimati da bi se obezbedilo da zaposleni poštuju standardne procedure za pripremanje i određivanje porcija.

⁵⁰ Ibid., str. 168

⁵¹ Ibid., str. 169

Standardni trošak se može izračunati za svaku stavku menija, pod uslovom da su sastojci recepata, proporcije, način proizvodnje odnosno pripremanja jela (kuvanje, prženje, dinstanje i dr.). Generalno, izračunavanje standardnog troška porcije jednostavno zahteva da se definiše trošak svakog sastojka koji se koristi za proizvodnju određene količine datog proizvoda (jela) sa menija, saberu se troškovi pojedinih sastojaka (komponenti) kako bi se dobio zbir, a zatim se taj zbir podeli sa brojem porcija koje su proizvedene. U tu svrhu se koristi nekoliko metoda (formula metod, tzv. mesarski test, metod testa gubitka prilikom spravljanja jela, metod cene koštanja recepta).⁵²

Poštovanje proizvodnih standarda se može u hotelu pratiti na nekoliko načina. Najčešće, pojedinac koji je zadužen za proizvodnju, šef kuhinje ili glavni kuvar, rutinski nadgleda proizvodnju u toku, probajući jela kako bi se uverio da su napravljena jela u skladu sa planiranim i određenim standardima. Osim ove direktne kontrole, postoji i svojevrsna kontrola od strane gostiju – konzumenata jela. U pitanju je tzv. indirektna kontrola.

6.5.7. Kontrola proizvodnje hrane (jela) – količine

Standard za kontrolisanje proizvedenih količina nekog jela se odnosi na broj porcija koje će se najverovatnije prodati određenog dana. Ovo je (predviđanje) od izuzetne važnosti prilikom planiranja nabavke namirnica i pića. Za kontrolu obima proizvodnje, potrebno je u vidu imati nekoliko procedura koje uključuju:

- ♦ prethodnu prodaju (tzv. istoriju prodaje),
- ♦ prognoziranje (predviđanje) prodaje jela (porcija),
- ♦ određivanje proizvedenih količina.

U nekim objektima, prethodna prodaja se vodi za svaku stavku u meniju, od predjela do dezerta. Evidentirane podatke o broju prodatih porcija, hotelsko-restoranski menadžment koristi kako bi odredio **indeks traženosti**. On predstavlja odnos između broja prodatih porcija jedne stavke u meniju u odnosu na ukupan broj prodatih porcija sa menija (videti narednu sliku). Indeks se može izračunati za bilo koji vremenski period, čak i za jedan obrok. Na primer, indeks traženosti za stavku A se računa kako sledi:

Slika 30: Indeks traženosti

Stavka	Broj porcija	Procenat ukupne prodaje (indeks traženosti)
A	23	14,2
B	60	37,0
C	34	21,0
D	45	27,8
Ukupno	162	100,0 %

⁵² Ibid., str. 173

Predviđanje (prognoziranje) je osnovni element u kontroli troškova. Naime, ukoliko se može približno tačno predvideti obim prodaje, onda se može vršiti i planiranje odgovarajuće količine hrane (jela) za realizaciju predviđene prodaje. Moguće je planiranje i određenog broja porcija za posebne datume kako bi se smanjile mogućnosti stvaranja nepotrebnih troškova. Šta više, ustanovljena kontrola nabavki automatski utiče i na kontrolu proizvodnje. Naime, nemoguće je napraviti veći broj porcija nekog jela ukoliko nema dovoljno osnovnog materijala za njegovu proizvodnju.

Određivanje proizvedene količine vrši se na bazi plana proizvodnje. Proizvodni plan je obrazac sa nazivima i količinama svih jela sa menija koji će biti proizvedeni (spemljeni) određenog datuma. Ovaj plan, koji se u narednoj slici prikazuje, predstavlja menadžerovu prognozu prodaje porcija jela koju šef kuhinje koristi za planiranje proizvodnje.

Slika 31: Proizvodni plan

Dan: Utorak		Proizvodni plan Datum: 09.08.2006. Planirana količina: 305					Obrok: ručak		
Stavka u jelovniku	Prognoza	Podešena prognoza	Veličina porcije	Način proizvodnje	Porcija "pri ruci"	Potrebna proizvodnja	Ukupno na raspolaganju	Ostalo	
L	75	80	200 gr.	rec. 62	-	80	80	0	
M	60	65	250 gr.	rec. 4	5	60	65	5	
N	20	20	125 gr.	rec. 19	-	20	20	0	
O	150	165	5000 gr.	grill	20	145	165	6	
Ukupno	305	330							

Navedeni obrazac (formular) uspostavlja veću kontrolu u više pravaca. On, naime, na drugačiji način definiše veličinu porcije za svaku stavku, stalno ističući zahtev da se veličina serviranih porcija pažljivo kontroliše. Ovo može biti naročito značajno na mestima gde se služe porcije različite veličine za ručak, večeru i na banketima, kao i tamo gde postoji nekoliko recepata za isto jelo, pa menadžer odlučuje o izboru određenog recepta.

Stavka porcija "pri ruci" odnosi se na već proizvedeno ali neprodato jelo od prethodnog dana koje se čuva u rashladnoj vitrini. U nekim hotelima je neprihvatljivo da se jela od prethodnog dana prodaju narednog dana.

Kontrolom proizvodnog procesa otklanja se većina uzroka koji stvaraju nepotrebne troškove. Ako bi bilo moguće smanjiti ili eliminisati broj neprodatih porcija, troškovi hrane bi bili bolje kontrolisani a nepotrebni troškovi eliminisani.

6.5.8. Kontrola uslužnih procesa u hotelu

Proizvedeni proizvodi (jela i pića) se moraju servirati gostima na tzv. ugostiteljski način, tačnije – moraju biti usluženi gostima. Aktivnost usluživanja (serviranja) hrane i pića, danas, podrazumeva različite forme. Osim tradicionalne forme usluživanja za stolom, drugi tipovi usluživanja postaju sve popularniji. Svaki tip zahteva potpuno različite standarde. Na primer, specifične svečanosti i banketi se uslužuju drugačije nego usluge kod naručenih gotovih jela.

Uslužna funkcija u hotelu zahteva sanitarne, kvalitativne (vrednosne) i troškovne kontrole.

Kontrolne procedure su važne i na relaciji uslužno osoblje (konobari) – gosti. Uslužni proces mora biti adekvatan – proizvodi moraju biti isporučeni.

6.5.8.1. Kontrola procesa usluživanja gostiju

U nastavku se prikazuje nekoliko procedura koje su osnova kontrole **procesa usluživanja**.⁵³

- ♦ **Preciznost.** Prava porudžbina mora biti primljena i realizovana. Slaba komunikacija između uslužnog osoblja i gostiju ima iste posledice kao i slaba komunikacija između proizvodnog i uslužnog osoblja u hotelu – veće troškove i nezadovoljstvo gostiju. Konobari moraju biti brzi, učtivi i taktični prilikom kontakta sa gostima.
- ♦ **Sugestivna prodaja.** uslužno osoblje (konobari) moraju znati koje stavke na meniju (jelovniku) da preporuče gostima i sa aspekta profitabilnosti za vlasnike. Ako, na primer, konobar proda bocu vina, predjelo ili dezert. koje gost inače ne bi kupio da nije ponuđen onda sve tri stavke doprinose povećanju profita vlasniku.
- ♦ **Vreme usluživanja.** Kada porcije jela treba da bude preuzete iz kuhinje i servirane gostima?
- ♦ **Informacije o porudžbini** moraju biti tačno unešene.
- ♦ **Temperatura i vremensko čuvanje hrane i pića.** Vruća hrana mora biti čuvana na temperaturi iznad 60° C, a hladna ispod - 5° C, dok se ne servira.
- ♦ **Ažuriranje opisa posla.** Svi zaposleni moraju poznavati svoje dužnosti.

6.5.8.2. Kontrola poslova domaćinstva hotela u okviru smeštajnog uslužnog procesa

Uspostavljanje i organizovanje odeljenja hotelskog domaćinstva je uslovljeno uslugom smeštaja koja odražava suštinu hotelske delatnosti.

⁵³ Jack D. Ninemeier: cit. rad, str. 261.

U okviru hotelskog domaćinstva u većim hotelima se mogu organizovati radna mesta domaćice hotela, nadzornica soba, sobarica, higijeničarki, pomoćnog osoblja na održavanju. U okviru hotelskog domaćinstva, uobičajeno se nalazi i perionica rublja a obavljaju se i ostali poslovi (gajenje i aranžiranje cveća, uređenje vrta, pružanje drugih usluga). Dakle, poslovi hotelskog domaćinstva se, pored prevashodne orijentacije na smeštajne, proteže i na javne prostore u hotelskom objektu (održavanje higijene). Higijensko održavanje je osnovna delatnost u procesu pripreme hotelskih prostora za komercijalnu (tržišnu) namenu. U tom smislu, higijensko održavanje se ispoljava kao važan faktor funkcionalnosti materijalnih komponenti hotelskog proizvoda, pod pretpostavkom prethodnog obezbeđenja tehničke ispravnosti svih elemenata opreme.

Pravilnikom o razvrstavanju, minimalnim uslovima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata (Sl. glasnik RS br. 66/94) određeni su standardi za hotele različitih kategorija (standardi u sobama, predsoblju, tekstilni proizvodi i dr.).

Svaki hotel, prema mogućnostima, obezbeđuje standard iznad obima obaveznog minimuma. Da bi ih obezbedio mora imati i određene zalihe.

Poslovi kao što su nabavka, preuzimanje, izdavanje i zaduženje moraju se studiozno voditi. Inventar u hotelima je često ogroman počev od tekstila, nameštaja i drugih potreština.

Šef domaćinstva mora kontrolisati nabavku tako što će definisati šta se nabavlja, ko je zadužen za kupovinu, koji uslovi se moraju ispuniti kao i količine koje su potrebne. Osoba zadužena za nabavku mora konstantno da prati šta je od inventara potrebno nabaviti. U nekim slučajevima, nabavka se vrši od strane uprave ili od strane agenta za nabavku, šef domaćinstva je odgovoran za trošak i rezultate onoga što je nabavljeno. Za neke proizvode, na primer kao što je posteljina treba uvesti parove, a za neke kao što su papirni proizvodi, sapuni i sl., treba uvesti minimum i maksimum količina. Parovi su neophodni broj artikala koji uvek moraju da posotoje kako bi poslovanje funkcionisalo pod svim uslovima. U slučaju posteljine, optimalan broj parova je 4. To znači da bi hotel u idelanim uslovima trebao da ima jedan set čaršava i jastučnica prostrte na krevetima gostiju u bilo koje vreme, jedan set treba da bude na pranju, jedan set koji će stajati u ormanima i jedan set za rezervu.

Što se tiče sredstava za higijenu za goste, maksimalna količina je najveći broj jedinica koji se može naći na zalihama u bilo koje vreme, dok je minimum najmanji mogući broj zavisno od potreba. na primer, maksimalan i minimalan broj kutija sapuna treba da bude 35 i 25. To znači da ukoliko inventar iznosi 35, znači da je količina na maksimumu. S druge strane, ukoliko broj kutija padne ispod 25 mora se izvršiti dopuna. Ovakav sistem eliminiše rizik preteranih zaliha ili nestašice.

Primanje robe se takođe mora kontrolisati. Ukoliko se ne sprovede adekvatna kontrola i ukoliko procedure primanja robe nisu pravilne, sistem nabavke može da zakaže, a posebno ukoliko neki proizvod ne ispunjava uslove i količine porudžbine koja je data. Ukoliko se roba pravilno ne pregleda to može rezultirati većim troškovima,

lošijim kvalitetom, krađom i prevarom. Po prijemu, roba treba da se uporedi sa onom koja se nalazi na prijemnici ili na porudžbini da bi se proverila isporuka. Ukoliko roba ispunjava dogovorene uslove, prima se tako što se potpisuje faktura ili dostavnica. Ukoliko roba ne ispunjava uslove, odbija se i vrši povraćaj uz navođenje razloga zbog čega se odbija prijem.

Skladištenje robe se takođe mora adekvatno kontrolisati. Pristup magacinu mora se ograničiti samo za ovlašćeno osoblje. Magacin treba da bude zaključan van radnog vremena i treba voditi zapisnik o tome ko je ulazio i šta je od robe izneseno. Vredni artikli kao što su peškiri i potrepštine za goste treba držati pod ključem. Roba se treba redati sistemom rotacije što znači da se starija roba stavi napred i prva izda.

U velikim hotelima artikli odeljenja domaćinstva mogu se držati u glavnom magacinu. U tom slučaju, domaćinstvo mora da popunjava formular o nabavci da bi trebalo artikle. Svako trebovanje treba da sadrži potpis osobe zadužene od strane šefa domaćinstva. Kada se proizvodi čuvaju na odeljenju domaćinstva, kontrola izdavanja istih mora se uvesti tako da se roba izdaje samo ovlašćenim osobama.

Popisi se trebaju raditi u većini slučajeva mesečno. Posteljina, uniforme, i potrepštine se broje i popisuju na popisnu listu.

Kada se jednom utvrdi vrednost artikla, troškovi se dele sa prihodom koji se ostvari u tom periodu i procenti koji se dobiju upoređuju se sa iznosima predviđenim u budžetu za razne kategorije. Na primer, pretpostavimo da je predviđen procenat sredstava za perionicu za Mart 2006 bio određen na 1,2 % od vrednosti ukupne prodaje soba a utrošena sredstva za perionice za taj mesec, prema popisu iznosila 6.960 NJ. Ako je prihod od soba bio 600.000 NJ, kontrola rada domaćinstva bila bi veoma dobra ($600.000 \cdot 0.012 = 7.200$), što znači da je taj sektor potrošio 240 NJ manje nego što je predviđeno ($7200 - 6960 = 240$). Kontrolor će zatim podeliti trošak od 6960 NJ sa prihodom od soba (600.000) da bi dobio procenat troška sredstava za perionicu koji su iskorišćeni za taj mesec ($6960 / 600.000 = 0.012$ ili 1,2 %). Kontrolor će zatim uporediti rezultate procenata iz budžeta za taj mesec da bi video da li se trošak kontroliše efikasno u tom sektoru.

6.6. KONTROLA TROŠKOVA HOTELSKOG POSLOVANJA

6.6.1. Kontrola troškova hrane (namirnica)

Pri projektovanju sistema kontrole troškova, razmatra se efikasnost. Funkcija kontrole troškova hrane i pića se može opravdati samo ako se napravi ušteda. Kontrola mora biti uverljiva. Sistem treba biti osmišljen da odgovara poslovanju, a ne obrnuto.⁵⁴

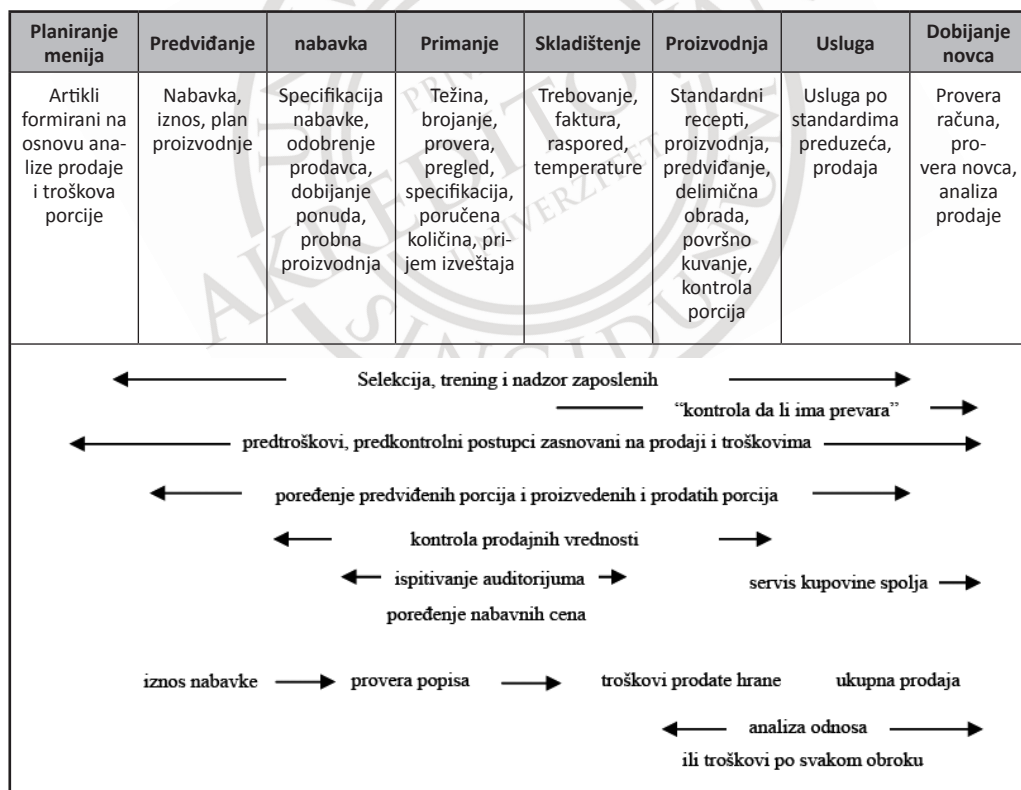
⁵⁴ Green F.E., Drake G.G., Sweenly J.F.: *Profitable Food and Beverage Management: Operations*, Hayden book company, Inc., New Jersey, str. 187.

Sistem kontrole troškova mora obezbediti precizne, detaljne podatke, da bi se potreba za korektivnim merama mogla prepoznati i da bi se preduzele odgovarajuće mere. Sistem ne sme proizvoditi nepotrebne i netačne podatke koji mogu zbuniti ili poremetiti pronalaženje osnovnog problema. Dobra kontrola troškova proizvodi informacije veoma brzo, da bi se korektivne mere, ukoliko su neophodne sprovele momentalno.

Dobar sistem kontrole troškova treba da bude jednostavan za upotrebu. Treba da se sastoji od rutinskih, svakodnevnih aktivnosti.

Treba da postoji podela nadležnosti, kako ne bi jedna osoba imala kontrolu izvršavanja od početka do kraja ciklusa. Funkcija proizvodnje u osnovi treba biti odvojena od funkcije kontrole sirovina i materijala (namirnica). Treba napomenuti da je kontrola troškova operativna funkcija, a ne računovodstvena funkcija. Funkcija računovodstva je da produkuje informacije za menadžment da bi se, ukoliko je to potrebno, sprovele korektivne mere. Radeći svoj deo posla, računovodstvo može analizom preporučiti koje od mera treba sprovesti, ali je pretpostavljeni taj koji na kraju preuzima odgovornost sprovođenja mera neophodnih u daljem poslovanju.

Slika 32: Tok i kontrola troškova hrane



Kontrola troškova nije isto što i smanjenje troškova. Kontrola troškova uključuje oblikovanje odgovarajućih troškova prema standardnim ili očekivanim troškovima. Smanjenje troškova postavlja pitanja da li ili ne i po koma osnovu standardni ili očekivani troškovi mogu biti redukovani bez uticaja na krajnji proizvod. Promena finalnog proizvoda prevazilazi redukcionu kontrolu i prepušta je tržišnoj analizi.

Slika 32 pokazuje različite tipove troškova kontrole hrane, kretanjem materijala kroz različite operacije pri obradi. Različite kontrole su ispisane u koloni levo. Suprotno ovim kontrolama nalaze se različite funkcije, prikazane u narednim kolonama. Ove funkcije su obrađene u odnosu na različite kontrole. Reaktivne kontrole su zavedene u trećoj koloni. Mnoge od ovih korektivnih procedura su takođe preventivne iz razloga što njihovo postojanje može izazvati neželjene postupke zaposlenih.

Obračunavanje troškova hrane (namirnica) spada u posebnu vrstu menadžmenta troškova, koje se vrši radi dobijanja informacije o tome da li su troškovi namirnica (hrane) na planiranom nivou.⁵⁵ Ako dobijene informacije pokažu da su troškovi namirnica previsoki, menadžment treba da proveri druga odeljenja kao što su nabavka, prijemna služba, skladištenje, izdavanje, priprema i usluživanje. Ako neko od ovih aktivnosti stvara prevelike troškove onda ona ne sme da se koristi u poslu, jer će, naravno, povećavati troškove namirnica.

Funkcije obračunavanja troškova namirnica uključuju:

- ◆ Određivanje da li su proizvodi (jela) u skladu sa prethodno definisanim ciljevima;
- ◆ Određivanje da li su troškovi namirnica previsoki;
- ◆ Utvrđivanje da li su troškovi za različite grupe namirnica primereni;
- ◆ Pomaganje pri formiranju cena menija;
- ◆ Izračunavanje individualnog troška za svako jelo u meniju;
- ◆ Omogućavanje informacija koje će pomoći pri budućem predviđanju.

Obračuni troškova namirnica koji su napravljeni za protekli period potpunom analizom informacija o ostvarenim troškovima i prometu mogu se koristiti za buduće planiranje troškova i prometa. Obračuni troškova namirnica mogu pomoći pri određivanju kada je bolje prodavati jela sa uračunatim nižim troškovima namirnica ili jela sa uračunatim višim troškovima namirnica, koja jela će doneti veći bruto profit.

Korišćenjem ovih metoda menadžeri mogu da utvrde želje kupaca i relativnu popularnost jela. Ova vrsta analize može pomoći pri određivanju koliko se mnogo troškova može uračunati u cenu specijalnih jela (kao što su egzotična jela ili vansezonska jela). Pri obračunavanju troškova namirnica osoba koja to radi mora predvideti obim prometa za budući period, tražnju i izbor menija. Kuhinja je jedna vrsta fabrike, ali postoje određene razlike između obračunavanja troškova namirnica i opšteg obračunavanja troškova proizvodnje. Prilikom obračunavanja troškova proi-

⁵⁵ Videti detaljnije: Nikolić D.: *Ekonomika hotelskih preduzeća (sa ekonomskom analizom hotelskih radnih procesa)*, VHS, Beograd, 1996., str. 146-150.

zvodnje konačni proizvod može biti raščlanjen na različite troškovne komponente i odgovarajuća područja na kojima oni nastaju kao što su npr. različiti materijali, sam rad, i sl. Kuhinje proizvode mnogo različitih jela tokom kratkog vremenskog perioda. Pošto su namirnice kvarljiva roba, normalno, potrebno ih je odmah “pretvoriti” u jelo i prodavati (pre nego da se skladište). Prevelika količina proizvedenih jela se, opet, ne može ukloniti tako što će se menjati cene. Neka jela se moraju napraviti i konzumirati za samo nekoliko sati, što ne ostavlja dovoljno vremena da se izrade registri troškova (evidencioni troškovni listovi).

6.6.2. Troškovi namirnica

Prilikom proizvodnje jela obično se ne koriste sve namirnice koje su nabavljene tog dana. Jedan deo namirnica će verovatno biti korišćen tog dana, dok će drugi da se uskladišti kako bi se idući put iskoristio, dok će se neke namirnice, koje su prethodno uskladištene, koristiti u proizvodnji. Za određivanje troškova namirnica za određeni dan potrebno je znati vrednost namirnica koje su nabavljene i potrošene tog dana kao i vrednost namirnica koje su uzete iz skladišta. Namirnice koje su nabavljene i poslate u kuhinju da se koriste istog dana predstavljaju “direktnu nabavku”. Vrednost ovih namirnica se može videti iz izveštaja o prijemu namirnica, koji takođe deli sve namirnice na direktnu nabavku i uskladištene namirnice. Vrednost uskladištenih namirnica dobija se iz dokumenata o skladištenju namirnica. Ukupni troškovi namirnica za određeni dan (ili neki drugi period) su suma koja se sastoji od vrednosti direktne nabavke i vrednosti uskladištenih namirnica ili:

DIREKтна NABAVKA
+ TROŠKOVI USKLADIŠTENIH NAMIRNICA
= TROŠKOVI NAMIRNICA
+/- DODACI
= NETO TROŠKOVI NAMIRNICA

Dodaci su sve što može da utiče na troškove namirnica. Na primer u nekim organizacijama pod ovim se smatraju troškovi namirnica konzumiranih od strane zaposlenih.

U nekim hotelima u kojima postoji brz obrt prometa i gde je potrebno malo posla na popisivanju, sve namirnice (sveže nabavljene i prethodno uskladištene) se mogu smatrati direktno nabavljenim.

PROCENAT TROŠKOVA NAMIRNICA

Veoma važan deo svakog obračunskog sistema troškova namirnica je i određivanje **procenata troškova namirnica**, koji predstavlja učešće (udeo) prodatih namirnica u novčanim jedinicama (NJ) dobijenim tom prodajom.⁵⁶ Deljenjem troškova prodatih

⁵⁶ Videti detaljnije: John M. Stefanelli: *Purchasing: Selection and Procurement for the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1992., str. 538-562

namirnica sa ostvarenim prometom (vrednost prodaje) dobija se procenat troškova namirnica. Ako su, na primer, troškovi namirnica 1.000 NJ a ostvareni promet 3.000 NJ, procenat troškova namirnica će biti $1.000/3.000$ ili 33 %.

Za dobijanje tačnog procenta troškova namirnica bitno je uzimanje u obzir odstupanja na zalihama namirnica. Ako vrednost zaliha namirnica raste onda će i procenat troškova namirnica rasti. Formula koja se često koristi za izračunavanje troškova namirnica glasi:

$$\begin{aligned} & \text{VREDNOST ZALIHA NAMIRNICA} \\ & + \text{NABAVKA NAMIRNICA} \\ & = \text{UKUPNO STANJE} \\ & - \text{STANJE NA DAN POPISA} \\ & = \text{VREDNOST NAMIRNICA KONZUMIRANIH (UTROŠENIH U PROIZVODNJI) TOKOM PERIODA} \\ & - \text{VREDNOST OBROKA ZAPOSLENIH (TOPLI OBROK)} \\ & = \text{VREDNOST TROŠKOVA NAMIRNICA SADRŽANA U VREDNOSTI PRODATIH PROIZVODA – JELA KOJA SE SPRAVLJAJU OD TIH NAMIRNICA} \end{aligned}$$

6.6.3. Obračunavanje i kontrola troškova namirnica

Osnovni cilj sistema obračunavanja troškova namirnica je da pokaže da li su (ili nisu) troškovi namirnica u okviru prethodno definisanih ili željenih ciljeva.

Procentualni sistem se bazira na pretpostavki da se troškovi namirnica u određenom procentu nalaze u ostvarenom prometu (videti naredni primer). Ako troškovi namirnica prelaze željeni procentualni okvir (limit), onda treba preduzeti neku korektivnu akciju. Procenat sam po sebi ne znači mnogo dok nije uporediv sa nekim ciljem. Standardni troškovi su danas značajan instrument, upravo za kontrolu nastajanja troškova. Odstupanje stvarnih troškova prema standardnim nedvosmisleno predstavlja ekonomično ili neekonomično poslovanje.⁵⁷ Oni se baziraju na tehnicima predviđanja tj. zna se unapred koliki bi troškovi namirnica trebali biti, i upoređivanju ovih, prethodno izračunatih troškova, sa stvarnim troškovima koji se znaju iz evidencije o troškovima nabavke namirnica. U ovaj obračun uključuju se i promene u zalihama namirnica. Ako su stvarni troškovi značajno veći od prethodno izračunatih troškova, razliku predstavljaju neplanirani gubici. Ako su stvarni troškovi niži od prethodno izračunatih troškova, postoji indikacija da standardni recepti i porcije nisu korišćeni ili da je evidencija o stvarnim troškovima pogrešna. U prošlosti standardne troškove je bilo teško odrediti zbog teškoća prilikom određivanja troškova namirnica unapred. Danas je drugačije. U nastavku će se nešto više govoriti o primeni standardnih troškova.

⁵⁷ Slobodan Markovski: *Troškovi u poslovnom odlučivanju*, Naučna knjiga, Beograd, 1991., str. 38

Analiza ostvarenog prometa je glavni posao prilikom određivanja troškova namirnica. Analiza ostvarenog prometa se radi tako što se analizira protekla (ranija) prodaja različitih jela a zatim podaci koriste za što tačnije predviđanje buduće proizvodnje i prodaje (prometa). Prosečni promet nekog jela se zatim upoređuje sa stvarnim (ostvarenim prometom) kako bi se izmerila tačnost predviđanja i omogućila osnova za buduća predviđanja.

U svakom sistemu obračuna troškova namirnica je bitno da menadžer dobro poznanje tzv. miks prodaje (jela koja se nalazi u prometu) ili drugačije rečeno: kako se jela na meniju prodaju u međusobnom odnosu. Ako na meniju ima veliki broj visokoprofitnih jela, a ona predstavljaju samo mali deo od ostvarenog prometa, preduzeće može imati probleme sa profitabilnošću (da li ta jela treba da su na meniju?).

Sistem procentualne kontrole

Primer sistema procentualne kontrole prikazan je na sledećoj slici. Na njoj se vide kolone koje sadrže informacije o ostvarenom prometu namirnica, troškovima namirnica na dnevnoj osnovi i troškovima namirnica "do datuma". U ovom primeru troškovi namirnica dostavljenih kuhinji za određeni dan se posmatraju kao troškovi namirnica tog dana. U obzir nije uzeto da su, možda, neke namirnice uzete iz skladišta ili da se, možda, namirnice dostavljene tog dana neće korsititi tog dana. Ako se primi velika količina namirnica za određene dane – troškovi namirnica će biti previsoki za te dane i obrnuto.

Slika 33: Jednostavan sistem kontrole namirnica

datum	promet		nabavka namirnica		procentat troškova namirnica	
	danas	do datuma	danas	do datuma	danas	do datuma
1	683		365		53,4 %	
2	969	1.652	275	640	28,4 %	38,7 %
3	1.112	2.764	446	1.086	40,1 %	39,3 %
4	480	3.244	165	1.251	34,4 %	38,6 %
5	557	3.801	120	1.371	21,5 %	36,1 %
6	633	4.434	164	1.535	25,9 %	34,6 %
29	702	19.413	362	6.833	51,6 %	35,2 %
30	954	20.367	255	7.088	26,7 %	34,8 %
31	1.318	21.685	507	7.595	38,5 %	35,0 %
Ukupna nabavka			7.595			
+ Stanje na zalih			2.563			
= Ukupno			10.158			
- Zaključno stanje			2.752			
Neto troškovi namirnica za mesec			7.406			
Procentat troškova namirnica			34,2 %			

Ovaj sistem može biti pogodan za male operacije koje bi bile nadgledane od strane menadžera, koji ne nabavlja velike količine namirnica. On daje vrlo korisne, u potpunosti tačne vrednosti procenata troškova namirnica. Sistem je jednostavan, zahteva jedino informacije o vrednosti dnevnih isporuka, dnevnog prometa (prodaja), iznose “do datuma” i dva jednostavna izračunavanja procenata.

MIKS PRODAJE

Vrlo važna činjenica pri obračunavanju i analiziranju troškova namirnica je i, kao što je rečeno, uzimanje u obzir miksa prodaje. Miks prodaje je analiza broja ili količina različitih jela sa menija koja su prodana tokom određenog dana. Ako se relativne količine ovih jela menjaju, takođe će doći do promene u novčanom iznosu dobijenom prodajnom ovih jela i u procentu troškova namirnica. Da bi se ovo lakše razumelo uzimalju se sledeći primeri:

	Prodajna cena	Troškovi po jedinici	Broj prodatih jela	Ukupan promet (prodaja)	Ukupni troškovi	Bruto profit	% troškova namirnica
Stek	20,00 NJ	10,00 NJ	40	800 NJ	400 NJ	400 NJ	50.0 %
Piletina	12,00 NJ	4,80 NJ	60	720 NJ	288 NJ	432 NJ	40.0 %
Ukupno				1.520 NJ	688 NJ	832 NJ	45.2 %

Vidi se da su količine prodatih jela različite, to jest na prvoj slici prodato je 40 porcija pilettine a na drugoj 60; “obrnute” vrednosti su kod stekova.

	Prodajna cena	Troškovi po jedinici	Broj prodatih jela	Ukupan promet (prodaja)	Ukupni troškovi	Bruto profit	% troškova namirnica
Stek	20,00 NJ	10,00 NJ	60	1.200 NJ	600NJ	600 NJ	50.0 %
Piletina	12,00 NJ	4,80 NJ	40	480 NJ	192 NJ	288 NJ	50.0 %
Ukupno				1.620 NJ	792 NJ	888 NJ	47.1 %

Ovo kretanje broja prodatih jedinica uticalo je na povećanje ukupnog prometa za 160 NJ, i na povećanje troškova namirnica od nekoliko procenata, ali je i bruto profit porastao za 56 NJ.

6.6.4. Standardni troškovi kao instrument kontrole troškova hrane (namirnica)

Standardni troškovi su troškovi određeni količinom namirnica koje ulaze u recept po nabavnim cenama tih namirnica, pri čemu se u obzir ne uzima vrednost nastalih gubitaka ili višaka, tako da su stvarni troškovi, normalno, veći nego standardni.

Što je tačniji iznos standardnih troškova – efikasnija je kontrola troškova namirnica. Sistem standardnih troškova se može koristiti za obrok, dan, sedmicu, mesec ili neki drugi vremenski period. Može se takođe koristiti kada menadžment želi da otkloni neusaglašenosti koje su otkrivene upotrebom drugih kontrolnih sistema. Kao primer se uzima priređivanje banketa za 100 osoba sa sledećim troškovima sirovina po obroku (standardnim):⁵⁸

PREDJELO	0,50 NJ
SALATA	0,40
GLAVNO JELO	3,00
POVRĆE	0,30
KROMPIR	0,40
PUTER	0,10
DEZERT	0,70
<hr/>	
UKUPNO	5,44 NJ

Ukupni troškovi sirovina i materijala (namirnica) po osobi su 5,44 NJ. Ako se planira da se usluži 100 osoba ukupni troškovi namirnica bi trebalo da iznose 544 NJ. Posle banketa nastali su sledeći troškovi:

DIREKTNA NABAVKA	420 NJ
+ ZALIHE NAMIRNICA	170
= UKUPNI STVARNI TROŠKOVI NAMIRNICA	590
- STANDARDNI TROŠKOVI	544
<hr/>	
= RAZLIKA ILI POTENCIJALNA UŠTEDA	46 NJ

Iz ovoga proizilazi da su stvarni troškovi veći za 46 NJ od standardnih troškova. Generalno gledano, cilj sistema standardnih troškova je da odredi razlike u troškovima namirnica na dnevnom nivouima i da onemogući da menadžeri vrše neposredna korektivna merenja. Standardni troškovi se moraju izračunavati koliko je moguće tačnije. To zahteva uzimanje u obzir standardnih veličina porcija, standardnih specifikacija nabavki i standardnih recepata. To takođe zahteva da se prodajne cene formiraju pravilno. Sistem kontrole je jedino validan ako su pravilno obračunati standardni troškovi.

⁵⁸ Primer naveden prema: James Keiser, Frederick J. DeMicco, Robert N. Grimes: *Contemporary Management Theory: Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1993., str. 467

UKUPNI PROCENJENI TROŠKOVI UPOREĐENI SA UKUPNIM STVARNIM TROŠKOVIMA

Za upotrebu ovog sistema potrebno je da menadžer zna koliko je porcija svakog jela usluženo. Pošto se zna da je za svako jelo formirana cena unapred, množenjem broja usluženih porcija jela sa izračunatim (standardnim) troškovima će dati vrednost procenjenih troškova namirnica za svako jelo u meniju.

Ponekad kada se u obrok (npr. večeru) uključeni salate, glavno jelo, dezerti i pića jedino se za predjela formira cena. Standardni troškovni proračun pri formiranju cena za sva dodatna jela koristi se normalnom procedurom utvrđivanja cena, ili dodaje mali iznos za ova dodatna jela.

Dodavanjem standardnih troškova na sva uslužena jela, menadžer može odrediti standardne troškove za obrok ili period. Upoređivanjem ovog iznosa sa troškovima namirnica koje su stvarno korišćene dobija se razlika između standardnih i stvarnih troškova. Normalno, ovo upoređivanje je izvršeno samo na dnevnoj osnovi. Na sledećoj slici su prikazani troškovi koji su stvarno nastali u kuhinji tokom dana (direktna nabavka) i njihov iznos je 630 NJ. Od ovog iznosa 54 NJ je iznos oduzet za obroke zaposlenih, čime se dobijaju neto stvarni troškovi od 576 NJ. Standardni troškovi su 543 NJ (ovaj iznos je određen množenjem izračunatih troškova za svako jelo). Razlika je 33 NJ ili 2,2 %. Ovaj proračun omogućuje uvid u troškove po jednoj novčanoj jedinici prodaje i učešće pojedinih stavki prodaje u ukupnoj prodaji.

Slika 34: Izveštaj o standardnim troškovima hrane (namirnica)

Datum _____

	Promet (prodaja)	Kalkulisani troškovi	Troškovi po jedinici novčanoj jedinici prodaje	Prodajni ratio u ukupnoj prodaji (u %)
DORUČAK				
Kombinacija	180	75	41,7	12
A la carte	90	30	33,3	6
Ukupno	270	105	38,9	18
RUČAK				
Kompletni	225	75	33,3	15
A la carte	105	30	28,6	7
Ukupno	330	105	31,8	22
VEČERA				
Kompletna	240	75	31,5	16
A la carte	60	18	30,0	4
Ukupno	300	93	31,0	20
Banketi	600	240	40,0	40
UKUPAN PROMET				
Standardni troškovi		543	36,2	100
Stvarni troškovi		630	42 %	
Minus dodaci		54	3,6 %	
Novi stvarni troškovi		576	38,4 %	
Razlika (od 543 NJ)		33		
Procenat razlike			2,2 %	

6.6.5. Procedure kontrole troškova proizvodnje hrane

Proizvodnja hrane uključuje pripremu, spremanje i čuvanje. Svrha proizvodne kontrole je da se osigura kvalitet proizvoda (jela). Prezentuju se neke uopštene procedure kontrole troškova:

- ♦ Zahtev da svi standardni troškovi kontrole stalno budu korišćeni.
- ♦ Izdavanje namirnica iz skladišta samo u onim količinama koje odgovaraju proizvodnim potrebama (zasniva se na evidencijama od prodaje).
- ♦ Putem nadgledanja treba obezbediti da svo osoblje bude obučeno i upoznato sa procedurama proizvodnje hrane,
- ♦ minimizirati bacanje hrane. Kako je zelena salata prerađena? Kako je meso tretirano i sečeno? itd.
- ♦ Pravilno koristiti konzervisane hrane. Npr. ako vlasnik kupuje krompir u konzervi ceo i u kockicama, treba izabrati pravi tip za recept koji se sprema.
- ♦ Kontrolisati zaposlene na hrani i piće prilikom vežbanja. Ako dugačak maraskino od višnje košta 6 NJ i svaki račić 20 NJ, zaposleni radeći jednom rukom i jedući drugom mogu brzo uvećati iznose troškova hrane (namirnica).
- ♦ Ostaviti neupotrebljene namirnice, povući ih iz priručnih skladišnih prostorija u glavno skladište (gde će biti čvršća kontrola) i ponovo ih koristiti kad je potrebno.
- ♦ Zahteva se da nijedna stavka sirovina i materijala ne bude odbačena bez odgovarajućeg odobrenja menadžera. To se odnosi na pokvarene artikle, kao i na one koji su nepravilno pripremljeni.
- ♦ Posebno kontrolisati sve vrste mesa (i mesnih prerađevina) kao najvažnije i najskuplje stavke (komponente) u proizvodnji hrane (jela) poredeći trošavanje sa proizvedenim (utrošenim) količinama. Posle provere svakog prekobrojnog ili vraćenog komada mesa, preostali komadi mogu biti evidentirani i vraćeni u skladište na sigurno.
- ♦ Pronaći “usko grlo” u proizvodnji i rešiti ga. Često će osoblje koje radi imati ideje kako da se poboljšaju procedure i smanje troškovi.
- ♦ Treba biti siguran da su alati i oprema uvek korišćeni za spremanje hrane i pića. Treba biti siguran da se osoblje pridržava kontrole porcija, kašičica, varjača id. – kada se servira hrana.
- ♦ Pažljivo proučiti sistem koji se koristi za upravljanje opremom i upotrebom energije. Upravljanje ovim izvorima je veoma važno i ima definitivni uticaj na visinu vlasnikovog profita.

- ♦ Treba priznati važnost komunikacije i koordinacije između radnih odeljenja kada se prave planovi i izvršavati ih.
- ♦ Čuvanje evidencija tokom proizvodnje procesa može pomoći u budućim planiranjima kao i za obračun. Nacrt sistema čuvanja podataka, njihove tačnosti, vremenskog trajanja informacija i izveštaja, sve to ima smisao u primeni kontrole.
- ♦ Treba postići uštede u radu ili uštede u opremi.
- ♦ Treba biti siguran da proizvodno osoblje razume principe pripreme hrane i da može da ostvari kvanitet proizvodnih potreba za hranom. Principi pripreme hrane i rezultati kontrole kvaliteta su u stvari isti, kakva god se količina pripremala. Ipak, procedure za rukovanje i proizvodnju velike količine hrane su drugačije.
- ♦ Kuvari i menadžeri moraju imati iskren odnos prema oceni dobre hrane kako bi se ostvarili principi kontrole kvaliteta.
- ♦ Treba obezbediti balans kontrole troškova hrane sa očuvanim ustanovljenim nivoima kvaliteta hrane, vodeći strogo računa o zdravstvenoj ispravnosti proizvedene hrane (jela).

6.6.6. Kontrola troškova pića

Postoje četiri osnovne tačke vršenja kontrole troškova pića: nabavka, preuzimanje, skladištenje i bar.⁵⁹

6.6.6.1. Proces nabavke

Nabavku svih vina i pića treba da izvodi osoba sa odgovarajućim poznavanjem ovih proizvoda da bi se na taj način adekvatno obavio posao u celosti. Osnovno je da se zahteva sprovođenje dobrog sistema unutrašnje kontrole uz odvajanje operativnih i kontrolnih funkcija.

KOLIČINE POTREBNE ZA NABAVKU

Količine robe koju treba nabaviti mogu se odrediti na osnovu zaliha u magacinu, sravnjenjem zaliha koje su preostale u magacinu u odnosu na početne zalihe, i potrebama (tražnji) na osnovu unapred zakazanih proslava ili banketa.

Svako skladište pića treba da ima izdefinisane količine zaliha zasnovanim na stvarnim potrebama za normalno poslovanje odobrenim da ne bi došlo do prekomernih zaliha pojedinih artikala. Akumulacija retko korišćenih stavki na zalihama ili prekomerna nabavka, podrazumeva direktno vezivanje kapitala za zalihe.

⁵⁹ Eric F. Green, Galen G. Drake, F. Jerome Sweeney: *Profitable Food and Beverage Management: Operations*, Hayden Book Company, Inc., New Jersey, 1978., str. 236

ARTIKLI PREDVIĐENI ZA SKALDIŠTENJE

Nabavne službe plaši činjenica da prodaja može biti ugrožena nedostatkom određenog artikla na zalihama.⁶⁰ Neki smatraju da je pitanje časti ukoliko gost traži piće, a da tog artikla nema na zalihama. Potrebno je biti snabdeven dovoljnim količinama raznih pića, kako bi se zadovoljili zahtevi gostiju, ali to ne znači da se pojedinačne nabavke pića trebaju držati u prekomernim količinama, pogotovo pića koja se veoma retko traže. Takođe, potrebno je voditi računa da ne dođe do isticanja pića iz ambalaže što može prouzrokovati gubitke. Adekvatne zalihe su neophodne, ali zalihe pića moraju da se obrću ako se želi ostvarivanje maksimalnog profita.

ODNOS PRODATIH ZALIHA I MESEČNIH ZALIHA

Politika poslovanja hotela ne dozvoljava da vrednost ukupnih zaliha prelazi jednomesečni iznos prodajne vrednosti. Na osnovu toga, ako cena pića iznosi 33,3 % od prodajne cene, zalihe pića treba praviti za tri meseca, u proseku, za prvoklasne restorane. U područjima gde je nabavka pića i vina dobra i ako veće zalihe stranih vina nisu potrebne, zalihe pića projektuju se tako da podmire potrebe za 45 dana. Uspех obrta takve učestalosti zahteva proučavanje kretanja prodaje pojedinih artikala. Treba porediti stanje na zalihama i prodaju da bi se videlo da li se iznosi slažu. Pregled artikala na zalihama i poređenjem količina svakog po na osob u protekla dva do tri meseca otkriva procenat prodaje bilo kog artikla. Ako se pronađu artikli koji se slabo prodaju, banket menadžeri u dogovoru sa menadžerom prodaje mogu ih ukloniti sa zaliha prodajom takvih artikala po nižim cenama. Nabavku artikala (pića) koji se slabo prodaju treba prekinuti do daljnjeg.

ZAHTEV ZA NABAVKU

Zbog pouzdanosti, zahtev za nabavku pića treba biti iskazan pismeno pre nego usmeno. Zahtev za nabavku traži odobrenje menadžmenta radi izbegavanja stvaranja prekomernih zaliha. Dakle, kopija zahteva za nabavku govori prijemnom odeljenju šta i koliko je odobreno da primi robe.

PROVERA DOSTAVNICA – RAČUNA

Kad se račun proučava od strane odeljenja računovodstva ili kontrolora pića, treba proveravati sledeće: (1) odgovarajuće ovlašćenje za nabavku, (2) poređenje cena sa kotiranim cenama, kao i cene prethodne nabavke, (3) tačnost računanja cena i (4) periodične provere za slučaj pojava prekomernih zaliha.

Savetuje se poređenje trenutnih cena sa cenama iz prethodne nabavke da bi se osigurali od odstupanja od dogovorenih cena i neželjenih grešaka prilikom nabavke. Tačnost računanja cena svakog računa-dostavnice je neophodno. Ponovna provera sadašnjeg i prethodnog stanja zaliha predstavlja dobru zaštitu od nagomilavanja tj. stvaranja nepotrebnih zaliha⁶¹ (videti narednu sliku).

60 Dragan Nikolić: *Ekonomika hotelskih preduzeća*, VHS, Beograd, 1986., str. 35

61 Videti detaljnije: Dragan Nikolić: *Ekonomika hotelskih i restoranskih preduzeća*, VHS, Beograd, 2002., str. 80-87

Slika 35: Provera sadašnjeg i prethodnog stanja zaliha

PRIJEM PIĆA

Distributer (Dobavljač)	Artikli	Upakovana roba				Depozit	Iznos	Dug	Neto kol.	Pivo	Vino	Rakije	Min. voda
		br. kutija	količina	Kom u kutiji	cena								
C. B. Jones	Budwiser beer	15	12	24	4		72 00		72 00				
Smith & Brown	Schenley Reserve	6	5	12	63		380 94		380 94		380 94		
Int. Bev. Co	Grant's – 12 Years	3	5	12	94		283 44		283 44		283 44		
Main Street Co.	Old Taylor	4	5	12	58		250 88		250 88		250 88		
Miller Importing Co.	house of Lords - gin	5	5	12	57		288 50		288 50		288 50		
Miller Importing Co.	B & G Saterne	2	24	12	37		74 56		74 56	74 56			
	B & G Medoc	2	24	12	30		61 04		61 04	61 04			
							1.411 36		1.411 36	72 00 135 60	1.203 76		

Nabavljač

Datum

6.6.6.2. Kontrola zaliha u skladištu

TREBOVANJE

Pristup zalihama pića, bilo da je piće u magacinu ili u baru, trebalo bi da bude kontrolisano. Činejnica da mnogi uživaju u konzumiranju alkoholnih pića, noramlno je da se takva roba lako pretvara u novac. Često je piće meta krađe i to ne samo zaposlenih u hotelu, već i zaposlenih u prodaji.

Da bi šef magacina imao uvid i kontrolu stanja zaliha, mora imati izdato odgovarajuće odobrenje za trebovanje, bez obzirakom sektoru se piće izdaje. Ovde je uključena izdata roba kuhinji za vina predviđena za kuvanje, kao i pivo koje se koristi pri kuvanju. Zahtevi treba da su izrađeni u tri primerka, original i duplikat potpisuje zaposleni izdavanjem i primanjem robe iz magacina. Trebovanja bi trebalo potpisati tek pošto se zahtevi popune u celini.

Originalni zahtev prosleđuje se odeljenju računovodstva, dok duplikat ostaje u magacinu, kako bi mogla da se opravda tj. kontroliše izdata roba. Treći primerak bi trebalo da zadrži zaposleni za barom radi evidencije primljene robe. Slika 36 prikazuje zahtev bara.

Slika 36: Inventar i trebovanje bara

Br. 24988

Inventar i trebovanje bara

Bar br. _____

datum _____

Br.	Veličina	Opis	Stanje zaliha	Na ruke	Kol.	Cena po kom.	Uk. cena	Prod. vred.	Uk. prod. vred.	Cena kom.	Uk. cena

Potpis uradio

Izdao

Primio

Odvojena trebovanja mogu se koristiti za izdavanje mineralne vode. Zahtevi za izdavanje namirnica se razlikuju od zahteva za izdavanje pića, s obzorom da hrana lageruje u magacinima predviđenim za čuvanje namirnica.

PIVO I VINO KOJE SE KORISTI ZA KUVANJE JELA

O pivu i vinu koje se koristi pri kuvanju, treba precizno voditi evidenciju. Ako se ovi artikli izdaju bez propisanog zahteva, precizna kontrola je veoma teška, a u nekim slučajevima i nemoguća. Menadžer bi trebalo da odobri određen broj boca piva za dnevne potrebe iz magacina, ova terbovanja izdaju se na osnovu recepta od strane ovlašćenog lica koje izdaje robu uz odobrenje poslovođe. Isti slučaj je sa bocama vina. Ispunjavanje ove vrste zahteva vremenom postaje rutinski posao, dok u isto vreme omogućava odeljenju računovodstva uvid i lakšu kontrolu celokupnog poslovanja.

Kontrola ostave (skladišta)

Kada se završi unos robe u skladište, računovodstvo mora kontrolisati plaćanje za materijal odnosno robu. Stalan popis je najbolji način proračuna vrednosti količina.

VEZA SKLADIŠTENJA I KONTROLE ZALIIHA BARA

Neke od procedura neophodne za kontrolu zaliha bara potiču tj. kreću od skladišta. Kao prvo, boce izdate za potrebe barova ili banketa moraju se obeležiti na neki način da bi mogle da se raspoznaju kao hotelske boce. Na taj način, barmenima je onemogućeno da donose svoju robu-piće i zarađuju na štetu hotela. Na taj način se takođe otkrivaju sva utrošena pića koja gosti pokušavaju da **podvale** kako bi smanjili iznos na računu koji treba da plate.

Drugi način kontrole potreban je da se terbovanja u skladištu podudaraju sa praznim bocama, tako što se menja boca za bocu. Ovo primorava tačnost zaliha na baru, a takođe predstavlja duplu proveru za boce čije se poreklo ne vodi iz zaliha hotela. Odmah po izdavanju novih boca tj. zamene punih sa praznim, sve prazne boce treba da se slome da bi se zaštitili od mogućih prevara tj. da se ne bi dogodilo da neko od zaposlenih napuni i prepreda staru bocu sa pićem koje nije iz hotela. ove procedure će biti objašnjene detaljnije u odeljku **kontrole bara** kasnije.

SKLADIŠNA EVIDENCIJA I RAČUNOVODSTVENE PROCEDURE

Mesečni obračun zaliha

Periodično brojanje pića i napitaka na zalihama treba da vrši lice zaposleno u računovodstvu ili lice zaposleno u nekom od sektora hotela, koji nemaju veze sa delatnošću iz oblasti usluživanja pića. Da bi se olakšalo brojanje zaliha, pića bi trebalo razvrstati po redosledu sa liste inventara i da se poklapaju sa redosledom odnosno rasporedom u magacinu.

Da bi sačuvali vreme i radnu snagu, neki menadžeri dozvoljavaju određivanje količina zaliha na osnovu broja sanduka pića, prilikom beleženja inventara tj. popisa. To je besmisleno iz razloga što se ne radi fizičko brojanje, a nema uporedne provere tačnosti, odnosno brojnog stanja u samom sanduku pića. Štaviše, efikasnije kontrolisanje pića može umanjiti poštenje čuvara skladišta, koji može uvek podesiti ili ubaciti određenu količinu pića kako bi se pokrio manjak na zalihama. Proveravanje poslovođe magacina može se vršiti ili od strane lica zaduženog za kontrolu pića ili lica zaposlenog u odeljenju računovodstva. Koriste se dva metoda: 1) poređenjem je-

dinica svake marke (vrste) pića na zalihama (fizičkim brojanjem) sa stvarnim brojem zaliha (zavedenim u popisnim istama); ili 2) određivanjem troškova zaliha izraženim u NJ u datom momentu, a zatim poređenjem sa stvarnim stanjem zaliha (određenim fizičkim brojanjem). Drugi metod je znatno jednostavniji.

VISEĆE KARTICE UALIHA I STALNE ZALIHE

Kartice zaliha (Slika 38) najpre se koriste za određivanje stanja na zalihama prilikom velikih nabavki pića. Nabavna služba može veoma brzo odrediti da li je brojno stanje takvo da može zadovoljiti potrebe, i kada i koliku količinu treba poručiti. Služba nabavke obezbeđuje evidenciju zaliha za određeni period.

Slika 38: Kartica u rafu (viseća kartica) zaliha

Kartica zaliha								
Br. _____ Ime _____						Zapremina _____		
Datum	Količina	Izdato baru Br. _____					Ukupno	Bilans
		1	2	3	4	5		

Permanentna kontrola zaliha predstavlja još jedan oblik sistema karti zaliha. Isto tako sistem karti zaliha i sistem karti stalne kontrole zaliha zahtevaju manualnu ili pak automatsku obradu svih boca primljenih i izdatih svakog dana. Periodično fizičko brojanje mora se obavljati radi provere tačnosti beleženog stanja zaliha. Bilo kakva odstupanja od tačnih podataka treba ispitati.

KONTROLE KOJE SE VRŠE NA OSNOVU VREDNOSTI IZRAŽENIH U VREDNOSNIM POKAZATELJIMA (U NJ)

Jednostavniji, a jevtiniji način kontrole zasnovan je na evidencijama stanja na zalihama izraženih u novčanim jedinicama. Ovim sistemom (vrednost zaliha na početku obračunskog perioda plus vrednost pića kupljenog tokom perioda, manje vrednost izdatog tokom istog perioda) dobijamo vrednost pića koji bi trebalo da je na zalihama na kraju perioda obračunavanja. Ovako izračunato stanje zaliha se zatim poredi sa vrednošću fizički prebrojanog stanja na zalihama. Ako je razlika manja od 1 do 2 procenta ukupnih zaliha, razlika je prihvatljiva; veće razlike neophodno je ispitati. Stvarna vrednost određena fizičkim brojanjem koristi se kao početno stanje zaliha za predstojeći period.

Slika 39: Kontrola inventara

Datum	Količina	Ulaz	Izlaz	Bilans	Datum	Količina	Ulaz	Izlaz	Bilans
Napomene								Cena	
Lokacija			Minimum	Maksimum	Artikal			Količina	

Vrednost troškova zaliha koja treba da ostane u magacinu na određeni datum računa se po sledećem postupku:⁶²

Zalihe na početku perioda u iznosu od: NJ _____

Plus: nabavljeno i isporučeno u magacin u iznosu od: NJ _____

vraćeno sa banketa ili iz bara (neotvoreno) u iznosu od: NJ _____

Ukupno NJ _____

Minus: isporučeno barovima u iznosu od: NJ _____

isporučeno kuhinji u iznosu od: NJ _____

odobreno kalo, lom i kvar u iznosu od: NJ _____

Vrednost troškova pića obračunata po završnom računu na dan _____ NJ _____

Vrednost troškova pića određena fizičkim brojanjem po završnom računu na isti dan _____ NJ _____

Razlika NJ _____

Vrednost zaliha izražena vrednosno (u NJ) ne otkriva koje marke odnosno vrste pića predstavljaju uzrok razlike između izračunate i prebrojane količine odnosno vrednosti zaliha. Međutim, menadžeri koji podržavaju sistem kontrole pomoću vrednosti izražene u NJ veruju, da nije bitno kod kojih vrsta pića se stvorio manjak; ono što je bitno je da postoji manjak novca. Osim toga, količina ljudskog rada potrebna za održavanje sistema neprekidne kontrole često je veća od stvarnih gubitaka (manjaka), a uslov da tako dobra kontrolna operacija funkcioniše je fizičko obezbeđenje robe, pažljiv odabir zaposlenih i dobar sistem trebovanja. Često se dešava da zaposleni potroši mnogo vremena u traženju grešaka napravljenih pri sabiranju.

⁶² Eric F. Green, Galen G. Drake, F. Jerome Sweeney: cit. rad, str. 247

Održavanje stalnih zaliha je odlična oblast za obradu putem elektronskih podataka koji omogućavaju i drugu vrstu pomoći kao što je automatizacija organizacije i predviđanje odnosno plan nabavke. Ovakvi sistemi su uglavnom veoma skupi. Kako za instalaciju tako i za održavanje, pa se postavlja pitanje koliko je opravdana njihova nabavka i ugradnja.

Nedeljni izveštaj popisnih lista, upoređen sa stanjem na zalihama dobijenim brojanjem, može dati dobru kontrolu uz smanjivanje troškova kontrole.

6.6.6.3. Kontrola barskog poslovanja

Kontrola barskog poslovanja je apsolutno neophodna u bilo kakvoj hotelskoj kompaniji. U malim preduzećima, deluje kao luksuz, ali je kontrola bara neophodna. Ukoliko menadžment nema jasnu sliku koliki prihod i cena pića treba da budu, pre ili kasnije neko će pokušati da deli prihode ili sipa piće ispod cene zarad lične koristi.

METODI KONTROLE

Postoje **dve** metode kontrole bara: **manuelna** i **automatska**. U osnovi ove kontrole imaju proračun prodate vrednosti pića ili prodatu količinu mililitara ili litara pića. Kontrola mililitara se retko koristi u sistemima manualnog proračuna, zbog toga što je veoma kompleksna i naporna. Iz tog razloga, komentar manualnog proračuna će biti ograničen na sistem baziran na kontroli pomoću prodajne cene. U automatizovanom sistemu, kontrola pomoću mililitara je relativno jednostavna i laka za upotrebu. Određen skup procedura je potreban pa čak i poželjan za upravljanje i jednim i drugim sistemom.

STANDARDIZACIJA KOLIČINE PIĆA I ČAŠA

Kontrola neće imati smisla ukoliko količina svih ponuđenih pića gostima nije određena za svako piće koje je pušteno u promet. Gledano dalje, veličina propisane čaše za usluživanje pića mora odgovarati propisanoj količini pića koje se sipa u čašu. Ako u čašu od jednog decilitra sipamo pola decilitra martinija izaziva se dvostruki problem, problem kontrole i nepoverljiva reakcija mušterije.

Veoma je važno da sve dostave nabavljenog flaširanog pića budu pažljivo proverene. Ugostitelji ponekad greše pa izdaju piće u pogrešnim čašama. Veoma je teško primetiti razliku između četiri i tri mililitra u čaši za viski. Ova razlika može biti neprimetna u odnosu na realnu, ali razlika od jednog mililitra na piću koje bi trebalo da se prodaje u količini od četiri mililitra preračunata u novac iznosi 25 %, a razlika od pola mililitra 12,5 % po jednom piću.

REDOVNO STANJE ZALIIHA BARA

Dnevne zalihe boca moraju biti ustanovljene za svaku marku (vrstu) alkoholnog pića. Količina dnevnih zaliha treba biti formirana na osnovu broja prodatih boca svake marke pića, u danu kada je bio najveći promet tokom perioda uvećana za mini-

malnu količinu radi sigurnosti. Količina dnevnih zaliha može se menjati u zavisnosti od sezone ili zakazanih proslava. Nakon urađenog dnevnog popisa, zaposleni koji vodi posao u baru, dužan je da uputi zahtev magacinu koliku količinu pića treba isporučiti baru. Barmen koji prvi dolazi na posao mora se uveriti da dan počinje sa količinom predviđenom za dnevne zalihe pića.

Ako se koristi ovakva procedura, može se koristiti kombinovani formular popisa i trebovanja. Ovaj formular prikazuje listu artikala na zalihama i ustanovljene dnevne zalihe svakog pića. Uz dodatak ovaj formular ostavlja prostor za beleženje popisa izvršenog brojanjem i količinu svakog artikla koji se potražuje za popunjavanje dnevnih zaliha. Takođe, ostaje mesto za beleženje cene ukupnih količina radi olakšavanja kontrole prodajne cene. Formular treba da se sastoji iz tri primerka. Jedna kopija ostaje u baru, drugu kopiju koristi magacioner kao dokaz o trebovanju i zameni punih boca sa praznim, dok se treći prosleđuje odeljenju računovodstva radi sprovođenja kontrole prodajne cene. Formular mora da sadrži potpis: glavnog barmena, magacionera da je izdao robu i barmena koji je primio robu.

Umesto da rade dnevni popis bara da bi se odredila količina kojoj mora da se dopune zalihe do visine dnevnih potreba, neki šefovi koriste jednostavniji metod, zamenom praznih boca punim na kraju dana. Pažnja se mora usmeriti na zaštitu od unošenja pića čije je poreklo van bara-magacina kao i zamene praznih punim bocama, ili praznih označenih-hotelskih boca da se ponovo koriste. Da bi se sprečio ovakav način prevare, boce uzete iz magacina treba označiti na specifičan način, a ispražnjene vraćene boce treba uništiti odmah nakon prijema u magacin, kao što je ranije objašnjeno.

Ukoliko se u prometu nađe boca pića koja se vraća (kaucija), u tom slučaju barmen ne vraća praznu bocu u magacin radi zamene. Ovo je slučaj sa stonim vinima, u hotelu u rum-servisima kao i noćnim klubovima. Kada se vrši prodaja ovakvih pića, prazne se stavljaju u ostavu koja je takođe u magacinu, a odatle kada se nabavlja nova količina istog pića, prazne boce se daju uz novčanu naknadu za pune.

SISTEM FIZIČKE KONTROLE PRODAJNIH CENA

Dnevna kontrola prodajnih cena, sastoji se od poređenja stvarne prodaje različitih izlaza sa različitim cenama izdate robe. Kada se koristi sistem dnevnih zaliha, poređenje cifara dnevne prodaje ne uzima u obzir delimično prodate-utrošene boce. Tabele su bazirane isključivo na prodajnoj vrednosti boca izdatih na osnovu trebovanja. Sumiranjem aktivnosti za period od sedam do deset dana dobija se mnogo precizniji pregled stanja.

POTENCIJAL PRODAJNIH VREDNOSTI

Broj pića koji može da se sipa iz jedne boce pića, može se izračunati na osnovu zapremine boce i ustanovljene zapremine pića koje se prodaje. Uz pomoć sistema prodajne vrednosti, piće izdato baru iz magacina preračunava se i preko prodajne vrednosti svake boce. Popis bara sadrži kako ukupnu cenu tako i prodajnu vrednost svakog pića.

Ne prodaju se sva pića kao čista pića (bez dodataka npr. leda) ili mešana pića, međutim, potrebna su prilagođavanja za koktele i prodaju punih boca-neotvorenih. Za ovu svrhu može se koristiti jednostavna tabela (Slika 40)

Slika 40: Prihod od prodaje pića

Prihod od prodaje ustanovljen za prodatu bocu za period od 1.4. do 15.4. bar br. _____										
Datum	Opis	Prodajni broj	Jedinica veličine	Broj jedinica	Novčana vrednost jedinice	Prodatih boca prodajna vrednost	Razlika			
2.4.	Four Roses	27	F	1	11 NJ	50	2 NJ	00	9 NJ	50
7.4.	J & B	28	F	2	55	30	31	00	24	30
					66 NJ	80			33 NJ	80

Poravnanje za mešana pića se vrši odbijanjem od ukupne vrednosti svih prodatih pića. Poravnanje je potrebno u slučaju kada se količina u mililitrima sipana u koktel, razlikuje od količine koja se služi kao čisto piće, ili kada se cena koktela razlikuje od cene čistog pića. Izračunavanje ovog poravnanja zahteva ukupan broj usluženih koktela. Ova informacija se može dobiti na nekoliko načina. Jedan način se izuzima iz provere broja koktela posluženih u baru. To je vreme konzumacije i metod troškova, naročito ako su periodi obračuna česti. Jeftiniji metod obračuna je popravkom i sabiranjem procenta ukupnog prodajnog prihoda nakon zaključivanja računa. Mnogo jednostavniji, ali manje tačan metod je da se sabere broj popularnijih koktela i na osnovu konzumacije sastavnih delova (kao što je vermut) korišćenih u pravljenju koktela dobije ukupna cena. Tipično za koktele je da se retko prodaju po cenama koje bi se sračunale na osnovu svakog izmiksovanog pića. Postoje izuzeci. Zeleni krem mente, koji se koristi kao sastavni deo koktela, češće se traži kao čisto piće, nego u sastavu koktela. S' druge strane beli liker od mente se retko prodaje kao čisto piće, ali čini važan sastojak koktela koji se veoma dobro prodaje. Iz tog razloga za zeleni liker postoji razlog formiranja komercijalne cene za služenje kao čisto piće, dok to nije slučaj sa belim likerom od mente.

Za formiranje cena koktela na osnovu sastojaka koji ih čine ne postoji način kako proračunati konačnu cenu, već se cena formira na osnovu popularnosti – traženosti određenog koktela. Treba najpre tokom perioda testiranja izdvojiti određene koktele koji se traže od strane gostiju, kako bi se za njih formirala prodajna cena.

Ukoliko se pak cena formira uz pomoć proračuna, cene svakog sastojka se zaokružuju. Pokazalo se da pomenutom metodom proračuna, da je glavni sastojak najbitniji za formiranje cene, a dodatni ostali sastojci malim delom utiču na cenu.

Kada je ustanovljena prodajna cena, mora se porediti sa stvarnim prihodima kako bi se dobili ukupni prihodi za period za koji se uzima u obzir. Kontrola prodajne cene predstavlja liniju koja deli potencijalnu i stvarnu prodaju. Male razlike između pomenutih su moguće, dok velike treba ispitati. Potencijalna prodaja pokazuje koliki prihod treba da bude. Tabele prihoda pokazuju stvarno stanje. Poređenjem se dobija razlika koja pokazuje koliko dobro odnosno koliko smo blizu očekivanom rezultatu. Mnogo veće prihode od očekivanih takođe treba ispitati. To može pokazati da su gosti dobijali pića koja nisu služena u standardnim količinama.

PERIODIČNO SUMIRANJE KONTROLE PRODAJNIH CENA

Na kraju svakog meseca, odeljenje računovodstva kontrole prodaje pića ima zadatak da izvrši sumiranje poslovanja i kontrolu prodaje pića svakog bara ponaosob. Sumiranje rezultata bazira se na podacima dobijenim od strane magacina po osnovu trebovaja za svaki bar, uvećanim za prodajnu vrednost prema formiranim cenama za svaki bar. Na osnovu zaduženja svakog bara prema magacinu, kao i vraćenog pića magacinu, izdata roba koja nije prodana, a i dalje je na zalihama bara, dodaje se trebovanom a usluženom piću kako bi se dobila količina mesečne prodaje kao i ukupna prodajna vrednost. Količina trebovanog pića bez zaostalog pića u baru pokazuje iznos prodatih i usluženih pića za period od jednog meseca. Nakon toga mora se sabrati količina pića eventualno prodatog po nižim cenama dobijenim uzimanjem mešanih pića ili na primer po promotivnim cenama. Ovakva prodaja pića po nižim cenama mora biti regulisana posebnim memorandumima. Nakon beleženja i obračuna svih prodatih pića, dobija se prihod ostvaren po osnovu prodaje za period od jednog meseca. Formula koja sledi predstavlja informacije koje su upravo objašnjene.⁶³

TREBOVANJA

- VRAĆENO PIĆE

+ POČETNO STANJE

= PREOSTALI IZNOS

PREOSTALI IZNOS

- STANJE NA KRAJU MESECA

= POTENCIJALNA PRODAJA ZA PERIOD OD JEDNOG MESECA

NEUSKLAĐEN MESEČNI PRIHOD POTENCIJALNE PRODAJE

- PRODATE BOCE

= PRIHOD OD POTENCIJALNE PRODAJE

Za određivanje prihoda može se koristiti naredna tabela.

Izveštaj pravljen za period od petnaest dana, predstavlja privremeni izveštaj. Ukoliko se prave izveštaji za period od deset dana, u tom slučaju prave se dva privremena izveštaja koji se prilažu uz mesečni izveštaj.

63 Ibid., str. 254

Pravljenje privremenih izveštaja ne zahteva proračun cena za obračunski period. Za privremene izveštaje se vezuje samo brojno stanje zaliha tokom obračunskog perioda. Ako postoji razlika između početnog i krajnjeg stanja, mora se računati poslovni uspeh za dati period.

Tabela 41: Određivanje prihoda prodaje za bar

Određivanje prihoda prodaje za bar broj 1 za period od 1.4. do 15.4. tekuće godine		
Objašnjenje	Ukupni troškovi	Ukupna prodajna vrednost
Trebovanje magacina za period + ili – transfer od ili do bara	NJ 1837,60 -	NJ 7250,19 -
Podzbir	1837,60	7250,19
plus: zalihe na početku perioda	764,54	2927,61
ukupan zbir zaliha	2584,14	10177,80
minus: zalihe na kraju perioda	624,87	2395,07
poravnanje za:		
prodatih boca		33,80
koktel prodato		198,31
ZBIR		2627,18
Ukupni troškovi i potencijalna prodajna vrednost	NJ 1959,27	NJ 7550,62
prihod od prodaje za period		NJ 7506,80
Razlika		43,82
odnos troškova prema:		
Prihodima od potencijalne prodaje		25,9 %
Stvarnim prihodima prodaje		26,1 %

6.6.6.4. Specifične procedure kontrole troškova pića

Mnoge kontrole koje se tiču proizvodnje hrane, takođe se odnose i na usluživanje pića. Naravno, očuvanje kvaliteta i standarda troškova je isto tako važno. Ipak, imaju specifične procedure kontrole troškova pića:⁶⁴

- ♦ Koristiti standardne recepte za piće. Kroz nadzor uveriti se da tražene procedure proizvodnje pića se konstantno prate. Uveriti se da su odgovarajuće količine od pripremljenih sastojaka sipane u odgovarajuće čaše sa odgovarajućom količinom i veličinom leda.
- ♦ Koristiti za kontrolu porcije kao što su male čašice i džegeri. Automatizovani sistemi pića, koji određuju merenje količine alkoholnog pića, nudi više kontrole, ali ozbiljna studija je potrebna da bi se opravdali troškovi upotrebe takve opreme.

⁶⁴ Jack D. Ninemeier: cit. rad, str. 258

- ◆ Nadgledanje u cilju praćenja kontrole procedure pića.
- ◆ Obučiti osoblje da pravi pića prema zahtevu kvaliteta vlasnika i zahtevanih troškova.
- ◆ Konobari, naročito tokom gužve, moraju biti u stanju da brzo rade. Znanje pojednostavljenih principa rada i pravilno dizajniran bar bitno utiču na obim proizvodnje (prometa).
- ◆ Obeshrabriti prislan odnos prema gostima od strane osoblja.
- ◆ Kontrola vežbi zaposlenih u vezi jela i pića podrazumeva specifične oblike za bar. Zaposleni ne bi smeli da prihvate piće od gostiju. Ustanoviti praćenje “za vreme i posle”, dok su na radnom mestu.
- ◆ Zaključati bar zbog inventara dok je van upotrebe.
- ◆ Kontorlisati količinu upotrebljenog pića (zavisno od potrebe da se zamene prazne boce) sa prihodom koji ostvare prodate boce plus prihodi boca koje su zamenile istrošene.
- ◆ Zadržati konobare koji su odgovorni prema novcu (računopolagači)
- ◆ Zadržati konobare koji su odgovorni za popis u skladištu bara. Na početku smene, prebrojati sve boce da bi se obezbedio traženi broj za svaku vrstu pića kojom se raspoláže. Slično beleženje punih i praznih boca na kraju smene treba da pokaže da je bar po standardu kompletan.
- ◆ Obezbediti adekvatne zalihe garniranja, mešanih pića, zalihe papira i staklarije da se poboljša brzina i efikasnost. Ustanoviti procedure koje trebaju da obezbede potrebne količine ovih i sličnih stavki prema podacima prodaje.

6.6.6.5. Kontrola troškova rada

Postoji dosta pristupa rešavanju problema troškova rada, a neki od njih uključuju:⁶⁵

- ◆ Prikladnost hrane;
- ◆ Limitiranost menija, efikasnu pripremu, dizajn i postavljanje uređaja u radnom okruženju;
- ◆ Povećanje radničkih plata (nadnica);
- ◆ I sledećih 7 koraka koji bi pomogli pri smanjenju troškova rada:
 1. Osiguravanje radnika;
 2. Analiziraje posla;
 3. Pojednostavljenje posla;
 4. Određivanje proizvodnih standarda;
 5. Previđanje obima posla;
 6. Sastavljanje rasporeda;
 7. Kontrolni izveštaji.

⁶⁵ Charles Levinson: *Food and Beverage Operation*, Prentice Hall, New Jersey, 1989., str. 292

Troškovi rada su najvažniji troškovi u hotelskim firmama. U prošlosti, troškovi hrane su smatrani generalno najvažnijim troškovima, ali to je bilo u vreme jeftinog i obimnog rada i kada su državni zakoni bili manje fleksibilni. U to vreme organizacije koje su se bavile usluživanjem hrane su mogle namiriti troškove prekovremenog rada (naravno ako nisu bili preskupi). Ali to vreme je prošlo, pa sada menadžment ostvaruje profit na komercijalnim operacijama uz najbolje usluge koliko im to resursi dozvoljavaju. On sada mora mnogo da se trudi kako bi kontrolisao trošove rada.

Možda zvuči ironično, ali kontrolisanje troškova rada može biti dobro za zaposlene. Ako se glavna kontrola odnosi na to da se što manje novca isplati radnicima – radnici samim tim primaju platu sa kojom je teško egzistirati. Ali ako time menadžment može učiniti zaposlene produktivnijim i samim tim smanjiti troškove rada – u procentu od prihoda više novca će biti dostupno zaposlenima. U hotelskoj industriji rad je intenzivan i ima karakteristične probleme.

Dugo vremena u hotelskim preduzećima su verovali da se malo može učiniti oko visokih troškova rada koji su se kompenzovali sa povećanjem cena usluga ishrane. Radne operacije su zahtevale veći broj radnika za određene radne pozicije, kao i rad u visokoj i niskoj popunjenosti kapaciteta što je za rezultat imalo neefikasnu upotrebu rada. S druge strane, odnos cene – troškovi i teškoće da se izbegne da visoki troškovi imaju uticaja na kupce, je primoralo hotelske firme da pronađu načine za smanjenje troškova, povećanjem produktivnosti i omogućavanjem većih nadnica koje bi privukle i zadržale sposobne radnike.

Nadnice (plate) su rezultat dva faktora: vremena potrebnog za obavljanje nekog posla (direktno i indirektno) i količine novca koji se izdvaja za obavljanje posla. Ako je ijedan faktor prevelik, nadnice će biti prekomerne. Ako nekome treba 4 sata da obavi posao koji se može obaviti za 2 sata, troškovi rada će biti duplo veći nego što bi trebali da budu. U hotelskim kompanijama problem se pre rešava skraćanjem vremena potrebnog za rad ili povećanjem produktivnosti, nego da se nadnice (visina plata) smanjuje. Visine nadnica su različite, imajući to u vidu, a zna se da neko visoko obučeno osoblje radi poslove niže obučenih radnika – potrebno je taj dodatni posao ukloniti. Visoko obučeni konobari obično ne bi trebalo da peru posuđe, da rade posao, koji perači koji imaju manji stepen obuke – rade.

6.6.6.5.1. Produktivnost rada

Verovatno najvažniji element pri kontrolisanju troškova rada je produktivnost radnika. Visoka produktivnost može omogućiti oboje – veće nadnice i bolji profit.

Tradicionalno, produktivnost je slabije izražena u sektoru hotelijerstva i restoraterstva nego u drugim industrijskim granama. U industriji usluživanja hrane se napreduje – pružanjem bolje usluge korisnicima i omogućavanje radnicima da u poslu primenjuju nove kreativne metode rada – što bi sve rezultiralo odražavanjem produktivnosti na upotrebu radnih sati. Studija za određivanje produktivnosti je

komplikovana. Za naše potrebe, osnovu produktivnosti čine zaposleni koji obavljaju posao, oprema i uređaji koji se koriste i sami metodi rada. Ako su zaposleni entuzijasti i privrženi radu i ako su najefikasniji radni metodi u upotrebi – produktivnost bi trebalo da bude visoka.

Mnogi faktori utiču na produktivnost i neki od njih su svojstveni ovoj delatnosti. Operacije usluživanja hrane, na primer, prodaju više od same hrane, one takođe prodaju i uslugu, dekor i ambijent. Postoje neki jedinstveni konflikti u obezbeđivanju najbolje usluge i postizanju najveće produktivnosti, pa najbolji dekor i ambijent možda neće doprineti produktivnosti. Jedan od primera koji pokazuju kako određeni faktori utiču na produktivnost nalaze se u restoranima koji se bave brzim usluživanjem hrane. Neki od restorana mogu da usluže 100 kupaca (gostiju) za 2,5 sata, dok kod normalnih restorana vreme za usluživanje istog broja gostiju iznosi 72,3 sata. Organizacije koje se bave pripremom brze hrane ovo postižu (produktivnost) sa specijalizovanim i pojednostavljenim menijima, specijalizovanim i automatskim uređajima, usluživanjem po principu “samousluživanja”, upotrebom polugotove hrane i pojednostavljenjem posla. Ove mogućnosti ne bi mogle da se koriste u svim organizacijama za usluživanje hrane, ali neke od njih mogu da budu efikasne za neke operacije i u hotelskom poslovanju.

6.6.6.5.2. Pristupi kontroli i smanjenju troškova rada

Proizvodnja brze hrane omogućila je novi pristup gledanja na posao proizvodnje hrane u smislu smanjenja troškova rada i postizanja bolje produktivnosti. Jedan od pristupa (koji se koristi u proizvodnji brze hrane) je upotreba prikladne polugotove hrane koja je proizvedena pod fabričkim uslovima i koja se može uskladištiti. Normalni (obični) restorani proizvode obično po nekoliko jela što može obeshrabriti primenu ove specijalizacije, ali sirovine mogu da se nabavljaju od posebnih spoljašnjih prodavaca koji proizvode unapred hranu i smrzavaju je pa ona može da se koristi i čuva 45 dana. Drugi pristup je usluživanje ograničenog menija (ograničenog broja jela na meniju). Ovaj pristup se još zove i usluživanje specijaliteta (limitirani meni) čiji broj i vrsta zavisi od želja kupaca (anketiranje kupaca). Čijom upotrebom organizacije mogu da smanje zahteve i troškove rada. Čak i one organizacije koje se ponose time što proizvode hranu u mnogo varijanti se sve više okreću limitiranju svojih menija. Poslovanje po sistemu samousluživanja takođe, može da smanji troškove rada. Fizički faktori koji utiču na produktivnost rada su izlazi hrane (kroz koje se hrana prenosi gostu), uređaji i radni uslovi. Vrlo često pogotovo u organizacijama za usluživanje hrane instalira se suvišna oprema koja ustvari onemogućuje efikasno obavljanje posla. Izlazi su često predugački zahtevajući kilometre ekstra hoda ili su napravljeni preusko ili vertikalno tako da se zaposleni međusobno sudaraju. Vrlo često organizacije naručuju da se njihove kuhinje izgrade bez uzimanja u obzir menija koji će da se u njima pripremaju, vrste usluge ili vrste rada koji će u njima biti primenjivan. Meni je najvažniji – ključna tačka svih operacija koje se vrše u kuhinjama. Prema njemu treba

da se definišu vrste usluge, vreme usluživaja i kvalitet rada (uključujući korišćenje uređaja i druge radnje).

Upotreba nove tehnologije (prenošenje preko terminala narudžbina direktno u kuhinju), novih pronalazaka u oblasti pripremanja hrane, kao i upotreba efikasnih treninga za zaposlene (kako bi bili u stanju da obavljaju više poslova) može da smanji troškove rada i poveća produktivnost. Takođe, i u sektoru “smeštaj-sobe” dolazi do primene novih tehnoloških rešenja (repcija).

Najvažniji oslonac svake organizacije koja se bavi hotelskim poslovanjem su njeni zaposleni i njihove psihološke potrebe koje mogu biti veoma važne za produktivnost. Nažalost, na zaposlene se često gleda kao na robu, onu koju proizvode i uslužuju. Mnogo malo pažnje se daje na podsticanje i hrabrenje radnika kako bi se oni bolje osećali na poslu. Radnici su često kritikovani kada je usluga slaba, ali odlaze nenagrađeni za vernost organizaciji. Kako bi se podstakao moral i otklonila odsutnost na poslu nekim radnicima (u ugostiteljstvu) daju se bonusi za dobro obavljenju uslugu. Ovi bonusi mogu biti u formi običnog novca ili u vidu plaćanja ekstra nadnica za ono vreme kada radnici nisu na poslu (npr. kada su bolesni). Više nego ikad oni se unose u posao čime otklanjaju konfuziju i podižu produktivnost na viši nivo. Trebalo bi da postoji nagrada za uzornu uslugu, pa će se na osnovu toga zaposleni više zalagati pri obavljanju svojih poslova. Motivacija može da se primeni na psihološki način, češće nego u finansijskim formama. Mnoge organizacije su razvile osećaj zajedničke saradnje i duha i ako radnike plaćaju manje nego konkurentske organizacije. One su stvorile ovaj osećaj trudeći se oko toga da zaposleni shvate da je neko zainteresovan za njih i da su oni važan deo organizacije.

Da bi se približila optimalnoj veličini i strukturi radnika, hotelska kompanija mora imati razrađenu politiku ljudskih (kadrovskih) resursa i program mera za realizaciju te politike. Program mera treba da obuhvati: primanje radnika; raspoređivanje radnika na pojedine radne zadatke; zadržavanje dobrih radnika; stimulisanje radnika i jačanje motivacije (morala) radnika; obrazovanje zaposlenih; poticanje na kreiranje i jačanje inicijative pojedinaca; stvaranje “dobre klime” na radu; uslove rada.

Kvalitet menadžmenta ima veoma važan uticaj na produktivnost zaposlenih.⁶⁶ Funkcije menadžmenta su traženje, zapošljavanje, orijentisanje, treniranje i nadgledanje zaposlenih što sve ima uticaja na produktivnost. Vrlo često menadžment zapošljava prvu dostupnu osobu i odmah je stavlja u posao. Ova praksa često rezultira lošom produktivnosti. Vrlo često menadžment ne uspeva da organizuje proizvodne aktivnosti zato što uči zaposlene da obavljaju neke poslove tek kada za to ukaže potreba. Sa stalnom promenom jela koja se proizvode, organizacije za proizvodnju (usluživanje) hrane zahtevaju veći stepen nadgledanja poslova. U raznim industrijama jedan menadžer treba da nadgleda 10 radnika, dok je u sektoru proizvodnje hrane obično 30 radnika. Drugi problem je da organizacije koje se bave usluživanjem hrane često zapošljavaju radnike koji rade samo deo radnog vremena, iz čega proizilazi da je potrebno više zaposlenih nego kad radnici rade puno radno vreme.

⁶⁶ Ibid., str. 301

6.6.6.5.3. Sistemi kontrole radnika i produktivnosti

U hotelijerstvu nažalost, najefikasnija upotreba radnika je pitanje čiste sreće. Većina radnika je postavljena na poslove na kojima menadžment misli da će oni biti produktivni. Organizacije ulažu malo pažnje u shvatanje stvarne slike produktivnosti i efikasnosti. Ovaj nedostatak zabrinutosti imao je za posledicu probleme koji utiču na industriju danas, a oni su: niska produktivnost i uporedo loše plate zaposlenih. U pokušaju da se oslobode ovih povezanih problema i da smanje rastuće troškove rada, menadžeri i eksperti su pokušali da razviju sisteme koji će pomoći pri motivaciji radnika i koji će povećati produktivnost. Neki od ovih sistema (kontrola zaposlenih, planiranje zapošljavanja itd.) se stvarno koriste, svaki sa istim ciljem: dobijanje najbolje produktivnosti od radnika netraženjem nemogućih zahteva od njih, ali boljom organizacijom poslova, boljim planiranjem poslova, boljim raspoređivanjem zaposlenih i boljim istraživanjem u oblasti koja se odnosi na produktivnost radnika.

Sistemi i metode za kontrolu radnika i produktivnosti moraju da prate sledećih 7 koraka da bi mogle biti primenjivane:⁶⁷

- ◆ Osiguravanje zaposlenih;
- ◆ Analize poslova – analize poslova podrazumevaju opis poslova i specifikaciju poslova. Sistematizacija posla je lista kvalifikacija koje radnici treba da poseduju kako bi obavljali posao, a u nju su uključeni obrazovni, psihički i godišnji zahtevi. Opis posla je lista zadataka i dužnosti koje bi radnik trebalo da radi. Ova analiza je veoma važna za trening i orijentaciju novih zaposlenih. Ona je veoma važna za kontrolu radnika;
- ◆ Pojednostavljenje posla – podrazumeva proučavanje i analiziranje posla kako bi se pronašao najjednostavniji i najproduktivniji način da se on koristi. Ono će možda zahtevati uvođenje u rad novih uređaja koji štede energiju, uvođenje u rad polugotove hrane ili neke druge zahteve;
- ◆ Proizvodni standardi – treba da ukažu na prosek rada koji treba da se očekuje od zaposlenih. Ovi standardi se mogu meriti u količini dolara od dnevne prodaje po zaposlenom ili brojem jedinica koje su napravljene ili uslužene svakog dana (po satu) po radniku;
- ◆ Predviđanje obima posla (radnih operacija) u hotelskim organizacijama koje imaju određeni tok posla nema poteškoća pri ovom planiranju, ali u onima kod kojih se obim rada koleba, potrebno je odrediti zahteve za personalom, aktivnosti koje se koriste prilikom pružanja hotelskih usluga;
- ◆ Sastavljanje rasporeda – raspored aktivnosti zaposlenih i broj zaposlenih treba da je određen proizvodnim i uslužnim standardima;
- ◆ Kontrolni izveštaji – oni spadaju u domen odgovornosti menadžmenta. Trebalo bi da ukažu na to koliko su predviđanja bila tačna.

⁶⁷ Ibid., str. 303

6.6.6.6. Kontrolisanje ostalih troškova

Jedna veoma važna karakterisitka menadžmenta jeste da on pokriva dosta različitih područja delovanja. Ovde će se obraditi 5 ovih područja koja se odnose na kontrolisanje troškova u hotelskim kompanijama a oni su: troškovi energije, troškovi vodenih resursa, troškovi preventivnog održavanja, troškovi gubitaka i troškovi rizika.

6.6.6.6.1. Troškovi energije

U prošlosti, troškovi energije su smatrani ne toliko bitnim činiocima prilikom obavljanja radnih operacija u sektoru proizvodnje hrane i sektoru pružanja usluga smeštaja i verovalo se da se malo može učiniti da se oni kontrolišu. Međutim, mnogi faktori su istakli važnost da se ova potrošnja kontroliše. Jedan od njih je zamenjivanje ljudskog rada mašinama, koje je prouzrokovalo sve veće troškove energije. Sa sve većom upotrebom energije došlo je i do saznanja da se može dosta učiniti kako bi se umanjila njena potrošnja. Neke organizacije su bile veoma uspešne u ovome; koristeći različite ideje kao što je primer korišćenja hladnog spoljašnjeg vazduha za rashlađivanje, ili neke nove tehnologije (kompjuterski sistem kontrolisanja potrošnje energije).

MERENJE TOPLOTNE ENERGIJE

Da bi se razumeli troškovi energije, potrebno je razumeti kako se ona meri. Jedinica za merenje toplotne energije je Britanska termalna jedinica (BTI). BTI je količina toplotne energije potrebna da zagreje 1 funtu vode na 1 stepen farenhajta, ili jednostavno rečeno toplota dobijena od jednog štapića šibice. Prirodni gas se obično prodaje na 1.000 kubnih stopa što odgovara vrednosti od 100.000 BTI, iz čega proizilazi da je toplotna vrednost prirodnog gasa otprilike 1.000 BTI po kubnoj stopi gasa. Struja (električna energija) se obično prodaje na kilovat sate i svaki KVČ obezbeđuje 3,412 BTI u toploti. Kad se pogleda osnovna cena kako bi se dobila 1 BTI prirodni gas je jeftiniji od struje, ali uređaji koji rade na gas zahtevaju veću količinu BTI kako bi proizveli istu količinu toplote kao električni uređaji.

TROŠKOVI ELEKTRIČNE ENERGIJE

Troškovi električne energije obično zavise od 2 faktora: 1) električne energije koja se stvarno koristi; 2) "potrebnog punjenja", koji predstavlja troškove određenih "punjača" koji će se možda koristiti za vreme perioda sa visokim intenzitetom rada. I ako ovi periodi nisu iznenadni moraju postojati kapaciteti koji će moći da se koriste kad budu potrebni. Ovi "punjači" obično stvaraju troškove u periodima slabog intenziteta rada (npr. električni bojleri koji se koriste za vreme perioda kada nema radnih aktivnosti).

OSETLJIVA I SKRIVENA ZAGREVANJA

Što se tiče uticaja energije na toplotu, potrebno je prepoznati dva osnovna tipa uticaja. Ponekad je potrebna određena količina energije da bi se dobila toplota; s druge strane ponekad je potrebno mnogo više energije da bi se ta toplota otklonila.

Osetna toplota predstavlja toplotu koja se dobija od raznih uređaja (električnih) i ona se može pratiti merenjem temperature, a skrivena toplota je na primer toplota vodene pare koja se nalazi u vazduhu. Kada se zagreva posuda sa vodom na nekoj temperaturi dolazi do povećanja toplote u okolnom prostoru. Isto tako ovo zagrevanje utiče na ovu posudu da ona emituje vodenu paru čime dolazi do povećanja vlažnosti u okolnom prostoru. I ako su toplota i vlažnost različiti oboje mogu da učine da se osećamo neprijatno. Ali ako bi se posuda poklopila to bi uticalo da se osećamo prijatnije, a samim tim bi se smanjili utrošci energije.

KONTROLISANJE POTROŠNJE ENERGIJE U KUHINJAMA

Podelićemo odeljenja u kojima je moguće sačuvati energiju u okviru sektora za proizvodnju hrane na:

- ◆ Uređaji za kuvanje;
- ◆ Uređaji za hlađenje i smrzavanje;
- ◆ Ventilacioni odvođi;
- ◆ Uređaji za pranje sudova;
- ◆ Kontrola klimatizacije.

Sagledavanje različitih tipova operacija u sektoru proizvodnje hrane ukazalo je na sledeće procentualne utroške energije:

Grejanje, ventilacija, rashlađivanje	25 %
Osvetljenje	11 %
Hlađenje (frižideri)	7 %
Održavanje	24 %
Spremanje hrane	33 %
	<hr/>
	100 %

UREĐAJI ZA KUVANJE

Ovo je možda deo opreme čijom efikasnom upotrebom može da se ostvari najveća ušteda. Neki profesionalni ugostitelji govore da se 50 % energije koja se koristi u kuhinjama-gubi.

RUKOVANJE UREĐAJIMA

Mnogo uređaja za kuvanje troši energiju bespotrebno. Oni su uključeni i ostavljeni da rade po ceo dan. Nova tehnologija je razvila uređaje za vremenski redo-

sled uključivanja opreme u ono vreme kada je potrebna za proizvodnju. Isto tako ovi uređaji se mogu vremenski programirati da se automatski isključe. Vrlo je važno da operatori podese opremu za najefikasniju proizvodnju hrane. Generalno gledano, uređaji su najefikasniji kada se koristi njihov pun kapacitet. Na primer, ako se upotrebljava puna rečna ona je znatno efikasnija nego kad je polovično popunjena.

ODRŽAVANJE I ČIŠĆENJE UREĐAJA

Neki uređaji na svojim termometrima mogu da pokazuju pogrešno merenje za 30 ili više stepeni. Ovo može predstavljati veliki gubitak energije. Zato bi trebalo proveravati redovno temperaturu u pećima posebnim kalibrisanim termometrima. Ako se utvrdi odstupanje od osnovnog, njega treba popraviti ili zameniti. Ako se koriste uređaji na gas treba proveriti da li su gorionici pravilno instalirani. Čišćenje uređaja je isto važno za uštedu energije. Masnoća i razne prljavštine oslabljuju prenošenje toplotne energije. Zato bi uređaji trebali da budu čišćeni posle svake smene.

IZBOR UREĐAJA KOJI TREBA DA SE UPOTREBLJAVAJU

Najefikasniji metodi spremanja hrane su kuvanje na pari, korišćenje mirko talasa i pečenje. Isto tako kuvanje na otvorenom plamenu (uređaji na gas) je daleko efikasnije od kuvanja na ringlama gde se veliki deo energije gubi (pošto cela površina nije pokrivena). Kuvanje na nižim temperaturama smanjuje utroške energije i smanjuje gubitke. U novije vreme dostupne su rerne koje mogu na nižim temperaturama veće volumene mesa peku tokom noći.

Prilikom kuvanja treba koristiti zatvoreno posuđe. Kada se skine poklopac neke posude u kojoj se kuva svake sekunde gubi se 1 % toplote. Isto tako posuđe u kom se kuva treba da je većih površina od površina ringli na kojima su izloženi uticaju toplote. Ponekad kuhinje imaju opremu veću od potrebnih stvarnih potreba. Nekada mali mikser može bolje da obavi posao od velikog. Upotreba manje opreme može učiniti da rad bude mnogo produktivniji, tako što bi zaposleni mogli da odnesu uređaje tamo gde su potrebni. Poželjno je obavljati više radnji na jednom grejnom telu. Postavljanje više šerpi na grejnu ploču može da skрати posao i da uštedi vreme i energiju.

UREĐAJI ZA HLAĐENJE

Održavanje ovih uređaja je veoma bitno kako bi hlađenje bilo efikasno. U ovim uređajima ne bi trebalo da bude leda, pojedini delovi (kondenzatori i kompresori) treba da imaju prikladan dovod vazduha. Vrata ovih uređaja treba da su hermetički zatvorena. Stavljanje hrane na duži period u njih može da donese bespotrebne troškova. Ovo bi moglo da se ublaži isporukom namirnica u onom vremenskom periodu kada je predviđena njihova upotreba. Prilikom postavljanja hrane u rashladnu jedinicu treba obezbediti prostor (između namirnica) kako bi se temperatura raspodelila podjednako po svim namirnicama. Sve ovo mora da se definiše prilikom planiranja operacija i opremanja. Poželjno je da se rashladni uređaji pozicioniraju u okviru jednog boksa u koji može da se uđe čime bi se smanjili utrošci energije (vrata mogu da se zatvore).

VENTILACIONI ODVODI

Ventilacioni odvodi su deo opreme za koju su održavanje i čišćenje veoma važni zbog prevencije od požara i uštede energije. Odvodi koji imaju filtere i na kojima se nalaze masne naslage su ujedno potrošači energije i rizični za pojavu požara. Zato se ne preporučuje korišćenje filtera na ventilacionim odvodima. Od samih odvoda koji su pozicionirani iznad uređaja zavisi njihova efikasnost. Ugrađivanjem više zasebnih odvoda poboljšava se cirkulacija vazduha, za razliku od jednog većeg odvoda. Njihovo korišćenje zavisi od same organizacije rada i količine uređaja koji se koriste.

OSVETLJENJE

Jedan od prvih koraka pri uštedi energije koja je potrebna za osvetljenje je proveravanje snage sijalica. Veliki deo uređaja za osvetljenje ispoljava više osvetljenja nego što je potrebno. Smanjivanje 25% od ukupne snage potrošača (sijalice) donosi uštedu u energiji od 12,5 %. Da li su uređaji upaljeni onda kada nisu potrebni? U novije vreme ugrađuju se uređaji koji se automatski isključuju kada nikoga nema u prostoriji. Ušteda se može postići jednostavnim natpisom "molimo da ugasite svetlo". Boja samih zidova može da utiče na intenzitet potrebnog osvetljenja. Poznato je da svetliji zidovi bolje reflektuju svetlost. Upotreba neonskog osvetljenja se takođe pokazao kao bolje rešenje (bolje osvetljenje). Zaprljana sijalična grla emituju mnogo manje svetlosti, zato je potrebno redovno ih proveravati i održavati.

KONTROLA KLIMATIZACIJE

Zagrevanje, ventilacija i rashlađivanje prostorija predstavljaju sastavnu obavezu svih radnih operacija. Sama primena predhodnih zavisi od spoljašnje temperature. U tu svrhu se koriste razni uređaji. Smanjivanje temperature, koju emituju uređaji za zagrevanje, za 1 stepen celzijus postiže uštedu energije od 1,5 %. Kod uređaja za rashlađivanje (klima uređaji) svaki stepen postiže uštedu energije od 3 %. Kako bi se uštedela energija bitno je da se oni isključuju kada nisu potrebni. I samim održavanjem odvodnih kanala postiže se ušteda energije. Ušteda energije može se postići dobrom izolacijom prostorija.

6.6.6.2. Troškovi korišćenja vode

Voda je esencijalna potreba za život, nezamenjiva prilikom operacija u proizvodnji hrane prema kojoj se mi tradicionalno nemarno ponašamo. Smatra se da se polovina vode koja se koristi prilikom proizvodnje hrane verovatno baca. Zbog sve većeg manjka vode postalo je potrebno da se eliminišu njeni gubici ne samo zbog kontrolisanja troškova već i zbog očuvanja životne sredine. Najčešće potrošena voda je ona voda koja je otišla u kanalizaciju. Najtipičniji slučajevi gubljenja vode su slavine i vodokotlići koji puštaju vodu (ponekad i tokom dužeg perioda) za otklanjanje ovih kvarova čak i nisu potrebni majstori.

KOMISIJA ZA KONTROLU POTROŠNJE ENERGIJE

Mnoge velike hotelske korporacije (hotelski lanci) često imaju svoju komisiju za kontrolu potrošnje energije. Ove komisije vrše obračune potrošene energije (revizije) i pronalaze načine kako da se upotreba energije smanji. Obračun energije je detaljna analiza njene upotrebe, trošenja i uzorka trošenja. U hotelskim firmama postižu se rezultati uštede od 8-30 %.

6.6.6.3. Troškovi preventivnog održavanja

Programi preventivnog održavanja odnose se na operacije kje treba da spreče skupe troškove kvarenja uređaja i troškove koji bi usledili prilikom stajanja u izvođenju poslova. Neka održavanja ne zahtevaju visoke troškove kao što su na primer aktivnosti čišćenja uređaja, dok druga zahtevaju malo veće angažovanje novčanih sredstava prilikom održavanja kao što je na primer menjanje delova uređaja. U većim hotelima postoje posebna odeljenja za održavanje, dok manji hoteli prema svojoj potrebi iznajmljuju specijalizovane organizacije za održavanje. Postoje mnogi razlozi za uspostavljanje programa preventivnog održavanja, a sigurno najbitniji je održavanje kontinuiteta u obavljanju radnih operacija. Pošto su uređaji veoma skupi koriste se dugo vremena tokom kog dolazi do njihovog habanja i kvarenja. Uvođenjem programa preventivnog održavanja teži se da se pronađu sitni kvarovi na uređajima pre nego što bi došlo do ozbiljnijeg problema.

ELEMENTI SISTEMA PREVENTIVNOG ODRŽAVANJA

Sistem preventivnog održavanja sastoji se iz više stavki. Kao prvo trebalo bi da se vodi evidencija uređaja i radnji. Ova evidencija bi trebalo da sadrži sledeće podatke: opis uređaja, lokaciju, datum primanja ili instaliranja i protekla održavanja. Uređaji u sektoru proizvodnje hrane trebaju da budu pregledani pravilno kako bi se naglasili mogući rizici i otklonili nedostaci. Uređaji koji se koriste u sektoru proizvodnje hrane moraju da podležu državnim standardima kao i operatori koji vrše nadzor nad njima. Isto važi i za uređaje koji se nalaze u sektoru “smeštaj-sobe”.

UGOVORI O ODRŽAVANJU

Umesto da kvarove otklanjaju sami, hotelska preduzeća često uspostavljaju ugovore sa specijalizovanim organizacijama. Ovo je veoma bitno jer specijalizovana oprema zahteva specifično poznavanje rada, što s druge strane omogućuje organizaciji da za manje kvarove oformi manju grupu ljudi što bi doprinelo budžetu preduzeća u pogledu ušteda.

Ugovori o održavanju se dele u sledeće 4 grupe:

- ♦ Dugotrajni ugovor sa fiksnom cenom – ovaj ugovor uspostavlja odgovornost za obe strane. Zaključuje se po fiksnoj ceni što povoljno doprinosi budžetu organizacije. Izvršava se prema pozivu, i jedan majstor održava samo određenu opremu. Ovaj ugovor se pre svega odnosi na održavanja koja mogu biti predviđena unapred;

- ♦ Jednokratni ugovor sa fiksnom cenom – ovaj ugovor se uspostavlja za delove posla sa veoma specifičnim odgovornostima. Kao što mu i ime govori on je za jednokratnu primenu;
- ♦ Ugovor na bazi utrošenog rada – uspostavlja cenu po izvršenom radu na koju se dodaje procenat dobiti za izvršioca ugovora. Ova vrsta ugovora se koristi kada dođe do kvarova iz nepoznatih razloga. Nepovoljnost je ta što naručilac radova nema mogućnosti da obezbedi jeftin i brz poduhvat. Zato mora postojati neki dokaz da su nastali troškovi ispravni;
- ♦ Ugovor sa fiksnom cenom i osiguravanjem usluga – koristi se kada postoje veće popravke koje nisu predvidljive. Ovaj ugovor se zaključuje po fiksnoj ceni gde se troškovi izvršenja usluga popravki uspostavljaju unapred. Osiguravanje se mora obezbediti kako bi se bilo spremno za hitne popravke.

6.6.6.4. Troškovi rizika

Osiguranje koje je uključeno u sam vrh menadžmenta rizika je jedan od troškova koji su prestali da budu nevažni i postali prava profesija.

Osiguranje je samo jedan od metoda kojim se koristi menadžment rizika, 4 druga su:

- ♦ **Izbegavanje rizika** – Da li se rizik može izbeći? Jedan restoran je napustio sistem usluživanja flambiranjem zbog mogućeg izbijanja požara u restoranu;
- ♦ **Predviđanje rizika** – Pri predviđanju rizika menadžment mora da odluči o tome kolike su šanse da dođe do gubitaka i da izdvoji fondove za troškove koji bi usledili. Takođe mora postojati veće angažovanje kako bi se sprečili gubici i potencijalne nesreće. Predviđanje je prikladno za manje gubitke ali ne i za katastrofe. Nažalost predviđanje rizika se radi onda kada nema fondova da obezbede sigurnost;
- ♦ **Prenošenje rizika** – Odnosi se na prenošenje rizika drugoj stranci – ugovaraču, koji bi trebalo da ima potrebna osiguranja za rizik koji preuzima (organizacije koje vrše kontrolu uređaja);
- ♦ **Kontrola gubitka** – Kao što joj i ime govori ona se uspostavlja kako bi se sprečili gubici. Sigurnosni programi i sigurnosni treninzi za osoblje su primer za kontrolu gubitaka.

RAZLOZI ZA OSIGURANJE

Osiguranje predstavlja jedan vid osiguravanja sigurnosti od mogućih gubitaka koji bu usledili, putem odštete (zvana premija) koja bi se povodom toga nadoknadila. Ništa ne mora da se desi, ali ako bi se desilo isplaćuje se premija kako bi se nadoknadili gubici. Osiguravanje se koristi za:

- ♦ Nadoknadu materijalnih gubitaka koji su nastali usled požara, poplava, krađa i slično;
- ♦ Da pokrije zahteve posla – operacije u sektoru proizvodnje hrane, sektoru smeštaja i drugim sektorima su dosta opasne zato je važno da se svaki zaposleni osigura;
- ♦ Da pokrije troškove kao što su nadoknade nezaposlenima ili socijalno osiguranje (zdravstveno i uplaćivanje u penzini fond propisano od strane države).

OSIGURANJE

Postoje razlike između cene osiguranja i kvaliteta osiguranja. Ljudi se ponekad osiguravaju po niskoj visini premije, ali to ne bi trebalo da bude jedini motiv koji treba uzeti u obzir. Treba imati u vidu da kompanije koje vrše osiguranje posluju dobro finansijski i da one neće izlaziti iz tog posla. Osiguranje se može vršiti na dva osnovna načina:

- ♦ preko nezavisnih agenata koji su specijalizovani za određene oblasti i često predstavljaju više raznih osiguravajućih kompanija čime mogu iznaći najbolje rešenje za osiguranika;
- ♦ osiguranje direktnim putem – koje se vrši sa kompanijom specijalizovanom za određenu oblast.

Hotelske organizacije mogu da koriste pri osiguravanju stručnog konsultanta koji bi analizirao stanje preduzeća i preporučio potrebe za osiguravanjem i troškove koji bi potom usledili. S druge strane kompanije koje vrše osiguranje mogu da obezbede ljude koji će kontrolisati uređaje koji su osigurani.

VRSTE OSIGURANJA

Postoji više različitih osiguranja, a mi ćemo pogledati ona koja su karakteristična za uslužne operacije. Najčešće osiguranje koje se vrši pri izgradnji objekata je osiguranje od nastanka požara koje se odnosi na gubitke koji bi nastali tokom požara. Osiguranje od prekidanja posla se vrši kako bi se nadoknadili troškovi koji bi možda nastali u međuvremenu kao i profit koji bi se za to vreme postigao. Ugostiteljske organizacije podležu zakonima države kada se radi o osiguravanju gostiju i zaposlenih od povreda ili trovanja koja bi usledila usled nemara same organizacije.

6.6.6.5. Troškovi gubitaka

Relativno novi delokrug rada zaposlenih u ugostiteljskim organizacijama je menadžment gubitaka koji se odnosi na gubitke hrane, papira, plastike, metala, stakla i na očuvanje životne sredine. Postoje sve veće teškoće za odlaganje otpadnog materijala. Tu se javlja i problem zagađivanja životne sredine (zemljišta, vode i vazduha) ne samo na lokalnom već i na globalnom nivou. Poznato je da se 80 % smeća ostavlja na deponijama, 10 % se spaljuje a 10 % se reciklira.

Trošeći razne sirovine ljudi ne uviđaju kraj izvora tih sirovina što bi moglo da se odrazi nepovoljno na buduće generacije. Postoje tri metode koje su se pokazale efikasne u menadžmentu gubitaka, a one su:

- ◆ SMANJITI UPOTREBU;
- ◆ PONOVO UPOTREBITI:
- ◆ REKILIRATI.

Stručnjaci govore da se 60 % materijla koji se baca može reciklirati. Jedan od najboljih primera za primenu ovih metoda je pogled na sopstvenu kantu za smeće. Samo mala ideja bi bila dovoljna da pokrene mišljenje o tome šta bi moglo ponovo da se upotrebi, šta bi moglo manje da se upotrebljava, a šta da se reciklira.



6.7. PITANJA

1. Šta je kontrola?
2. Navedite podele kontrole?
3. Šta je unutrašnja kontrola i zašto je značajna?
4. Šta je spoljašnja kontrola i njen značaj?
5. Zašto je neophodno uspostavljanje kontrole u hotelskom poslovanju?
6. Navedite faze određivanja vremena za kontrolne aktivnosti?
7. Šta je ciklus kontrole i koji su njegovi delovi?
8. Šta su standardi poslovanja i koji su njegovi faktori?
9. Merenje i poređenje stvarnog poslovanja hotela prema standardu?
10. Značaj računovodstvene službe u kontroli hotelskog poslovanja?
11. Zašto su značajne povratne informacije za hotelske menadžere?
12. Zašto je kontrola permanentna aktivnost u hotelijerskom preduzeću?
13. Navedite i objasnite zadatke nekih od vidova eksterne kontrole koju obavljaju državne inspeksijske službe?
14. Navedite i objasnite zadatke nekih od vidova eksterne kontrole koje obavljaju inspeksijski organi gradskih i lokalnih (opštinskih) vlasti?
15. Zašto je potreban kvalitetan sistem kontrole troškova?
16. Šta uključuje funkcije obračunavanja troškova namirnica?
17. Šta je sistem procentualne kontrole troškova hrane (namirnica)?
18. Zašto su značajni standardni troškovi u proizvodnji hrane (jela, menii)?
19. Navedite i objasnite koje su to osnovne tačke kontrole troškova pića?
20. Kako se kontrolišu troškovi rada u hotelijerstvu?
21. Objasnite zašto je potrebna kontrola i tzv. ostalih troškova u hotelu?
22. Koja su dva osnovna zahteva za unutrašnji sistem kontrole?
23. Definišite tajne dogovore i objasnite zašto su oni teški za otkrivanje.
24. Zašto je neophodno da se definišu odgovornosti za pojedinačne poslove?
25. Objasni zašto je značajno odvojeno čuvanje podataka.
26. Objasnite kako funkcioniše nepošteno uzimanje novca.
27. Zašto je značajno dodeljivanje nivoa odgovornosti?
28. Nabrojte pet dokumenata koji se koriste u kontroli nabavke. Objasnite ukratko svrhu bilo dva dokumenta.
29. Nabrojte i ukratko objasnite odgovarajuće procedure vezane za skladištenje roba i objasnite na koje načine se popisne kartice koriste u kontroli zaliha?

30. Zašto se sav primljeni novac mora deponovati u banku i to svaki dan?
31. Opišite zbog čega se uvode mali novčani fondovi?
32. Na koji način treba da se kontrolišu računi plaćeni čekom?
33. Nabrojite specijalne procedure koje treba da se koriste u kontroli isplata i slanja isplata čekova.
34. Objasnite zašto treba izbegavati isplatu dnevnica.
35. Saldo glavne knjige kompanije se ne poklapa sa saldom na bankarskom izveštaju. Zbog čega?
36. Nabrojite korake za sravnjenje bankarskog salda sa saldom glavne knjige.
37. Koja je svrha proizvodnog a koja uslužnog procesa u hotelu?
38. Za koje potrebe se uspostavljaju kontrolni procesi u hotelu?
39. U čemu se ogleda značaj kontrolisanja veličine porcije nekog jela?
40. Šta je recept a šta menu?
41. Šta je standardni trošak?
42. Zašto se vrši količinsko (kvantitativno) kontrolisanje proizvedenih količina nekog jela?
43. Šta je indeks traženosti?
44. Zašto je potrebno kontrolisati rad hotelskog domaćinstva?

7.

BUDŽETSKI I NEBUDŽETSKI METODI KONTROLE





7.1. CILJEVI UČENJA

Posle čitanja ovog poglavlja, trebalo bi da ubdete u stanju da:

1. Opišete način na koji struktura organizacije obezbeđuje sredstvo kojim menadžer obavlja svoju funkciju kontrolisanja,
2. Definišete različite tipove centara odgovornosti i diskutujete o načinu na koji oni obezbeđuju središnje tačke za kontrolisanje,
3. Identifikujete neke tipove budžetskih metoda kontrolisanja i opišete način na koji se oni koriste,
4. Identifikujete neke nebudžetske metode kontrolisanja i opišete način na koji se one koriste.

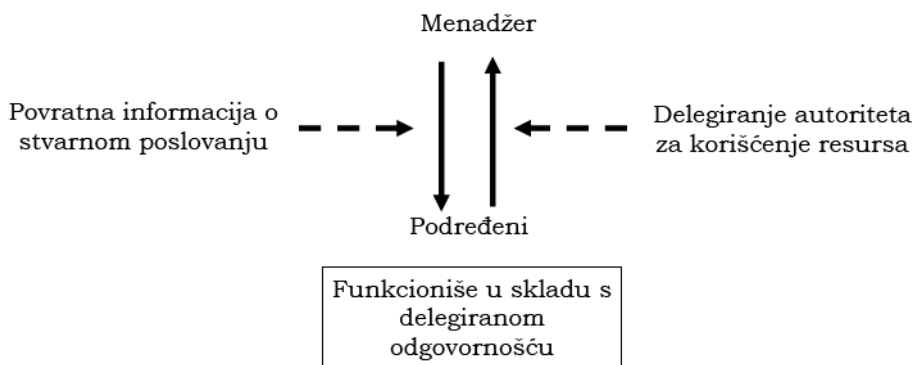
7.2. ORGANIZOVANJE KAO KONTROLA

Kontrolisanje “stupa na scenu” kroz brojne odnose između menadžera i podređenih na nivou cele organizacije. Ovi odnosi su od suštinskog značaja za svaku od tri navedene faze kontrolnog ciklusa. Do efikasnijih standarda poslovanja može se doći ako je autoritet delegiran i ako podređeni imaju mogućnost da učestvuju u izradi tih standarda. Merenje stvarnog poslovanja podrazumeva povratne informacije od podređenih ka menadžeru i ove povratne informacije čine osnovu na kojoj menadžer ocenjuje i podešava funkcionisanje poslovanja podređenih. Menadžeri su odgovorni za preduzimanje korektivnih mera koje su potrebne da bi se poslovanje uskladilo sa standardom, a mere koje oni preduzimaju u skladu su s autoritetom koji je na njih prenesen i koji im omogućuje da izvrše svoje obaveze. Na ovaj način, efikasna kontrola je olakšana dobrom organizacionom strukturom pošto ona odražava obim i vrstu autoriteta koji su delegirani podređenima. Podređeni može isto tako biti menadžer koji je odgovoran za usmeravanje rada drugih podređenih, ali i radnik koji je odgovoran za korišćenje fizičkih resursa u okviru organizacije.

Delegirani autoritet odražava se, u opštim crtama, u opisu posla, a preciznije je određen u planu i programu korišćenja resursa. Kao takav, delegirani autoritet služi kao standard poslovanja. Povratne informacije o stvarnom poslovanju podređenih ocenjuju se s vremena na vreme i, ako je potrebno, menadžer može vršiti izmene u delegiranom autoritetu. Na ovaj način željena uspešnost poslovanja ostvaruje se kontrolisanjem akcija ljudskih resursa.⁶⁸

Pariteri standarda i odgovornosti. S obzirom na to da se kontrola vrši pomoću ljudi, standardi poslovanja moraju da odražavaju delegiranje autoriteta da bi aktivnost kontrolisanja podržavala šemu organizacione strukture na najefikasniji način.

68 Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 454-469



7.2.1. Centri odgovornosti kao osnovne jedinice kontrole

Prilikom izrade sistema kontrole, jedna od prvih odluka menadžmenta odnosi se na određivanje jedinica ili delova organizacije koje treba kontrolisati. Ove kontrolne jedinice se mogu određivati na različite načine, u zavisnosti od izabrane organizacione strukture. Prilikom razmatranja departmentalizacije videli smo da se aktivnosti mogu grupisati na različite načine – prema funkciji, proizvodu, samoj aktivnosti (procesu), teritoriji i kupcu. Kad se aktivnosti grupišu na bilo koji od ovde naznačenih načina, menadžeru se daje odgovornost za tu jedinicu i njeno poslovanje. Ovim se omogućuje “kontrolisanje kroz ljudske resurse” korišćenjem menadžerskih centara odgovornosti.⁶⁹

Centar odgovornosti je bilo koja organizaciona jedinica koja je odgovorna za obavljanje jedne grupe aktivnosti koja potrebna da bi se proizveo neki proizvod ili pružila neka usluga. Ona je, istovremno, i budžetska oblast odgovorna za nabavku, korišćenje i raspolaganje resursima firme. Primere centara odgovornosti možemo videti u vrstama jedinica prema kojima su aktivnosti grupisane – kao što su proizvodno odeljenje (funkcija), vozilo za rekreaciju (proizvod), istočni region (teritorija), itd. Menadžeri ovih jedinica su zaduženi za obavljanje zadatog posla, delegiran im je autoritet i oni imaju obavezu da funkcionišu kao centri odgovornosti (Slika 43). dakle, centar odgovornosti predstavlja uži organizacioni deo u okviru koga se manje-više obavljaju homogeni poslovi.⁷⁰

⁶⁹ Centar odgovornosti predstavlja jedinicu ili deo ili segment preduzeća zadužen za obavljanje jedne grupe aktivnosti ili zadataka koji su potrebni za proizvodnju nekih proizvoda ili pružanje nekih usluga.

⁷⁰ Radojko Lukić: *Računovodstvo trgovinskih preduzeća*, Ekonomski fakultet – CId, Beograd, 2002., str. 377

U svakoj organizaciji postoji hijerarhija centara odgovornosti, od izvršnog rukovodioca na najvišem nivou sve do radnika u neposrednoj proizvodnji. Kao i u organizacionoj šemi, treba izbegavati preklapanja odgovornosti prilikom određivanja centara odgovornosti. Dalje, postoje različiti načini određivanja centara odgovornosti, u zavisnosti od stepena autoriteta koji je delegiran i odgovornosti date organizacionoj jedinici. Razmotrimo četiri osnovne vrste centara odgovornosti.

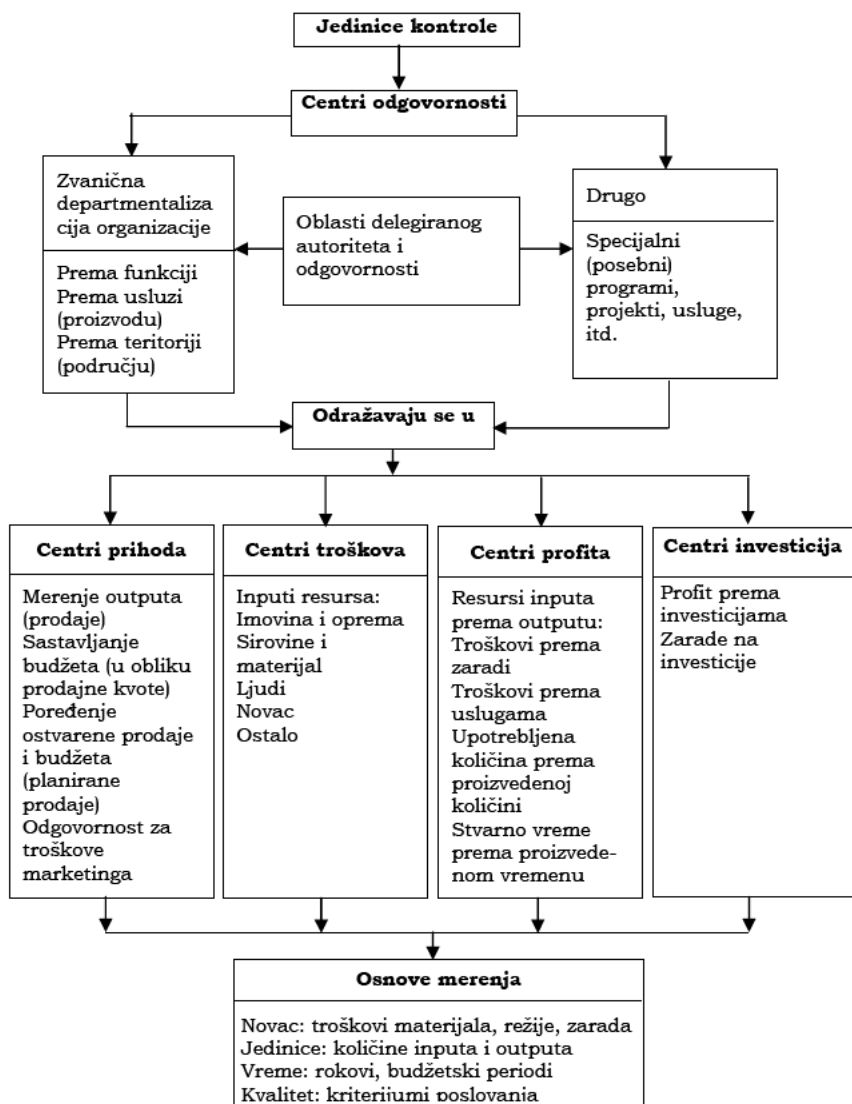
Centri troškova. Centri troškova su odgovorni za inpute (ulazne resurse) u obliku novčanih resursa. U nekim slučajevima, menadžer je zainteresovan samo za resurse koji se koriste u datoj jedinici zato što je merenje outputa (proizvoda) teško.

Na primer, teško je izmeriti output (rezultate poslovanja) organizacione jedinice kao što je kadrovsko odeljenje u smislu njegovog doprinosa ukupnim ciljevima firme. Zbog toga se kontrolišu i analiziraju troškovi njegovog funkcionisanja. U nekom centru troškova, menadžeru se stavlja na raspolaganje izvesna količina novca (budžet) da bi mogao da nabavlja resurse i on odgovara za korišćenje tog novca da bi ostvario zadatak te jedinice.

Centri profita. U centrima profita, inputi resursa se vezuju za outpute, a troškovi se upoređuju s prihodom. Tipični centri profita uključuju decentralizovana odeljenja hotelske firme – prema uslužnom programu (kao što su vrste usluga: pansion, polupansion, noćenje s doručkom itd.), prema teritoriji (zapadni region, istočni region), ili prema projektima unutar firme (kao što su konstrukcija, proizvodnja i prodaja novih proizvoda-usluga itd). Koncept centara profita može se proširiti uspostavljanjem odnosa između inputa bilo koje vrste i outputa, umesto naglašavanja novčanih inputa i outputa. Na primer, količina materijala upotrebljenog u procesu proizvodnje može se porediti s količinom gotovih proizvoda (jela) da bi se odredio **indeks efikasnosti**. Takođe, poređenje stvarnog broja radnih časova koji su isplaćeni sa brojem proizvodnih časova pružiće, u nekim slučajevima, mnogo značajniju povratnu informaciju nego što je novčana vrednost. Koncept centara profita je vrlo značajan. On prenosi na osobu, koja vodi centar, veliku odgovornost, ali joj istovremeno daje i veći stepen slobode funkcionisanja.⁷¹

71 Videti detaljnije: Vinko Belak: *Profitni centri interna ekonomija poduzeća*, RRiF, Zagreb, 1994., str. 171-195

Slika 43: Centri odgovornosti kao osnovne jedinice kontrole



Centri investicija. Koncept centra investicija još više proširuje ulogu centra odgovornosti prenošenjem na menadžera, odgovornosti za nabavku, korišćenje i raspolaganje namenskim troškovima.

Centri prihoda. Predstavljaju organizacioni deo preduzeća čiji se outputi izražavaju u obliku prihoda, ali su specifični po tome što njihovi menadžeri nemaju odgovornost za najveći deo troškova koji su taj prihod uslovlili.

Iako se prve tri vrste centara odgovornosti najviše koriste, treba imati na umu da svaki centar odgovornosti mora da odražava količinu autoriteta kojom menadžer raspolaže. Ovo nas dovodi do ideje o mogućnosti kontrolisanja – to jest, možda postoje faktori koje menadžer ne može kontrolisati i za koje ne može biti odgovoran.

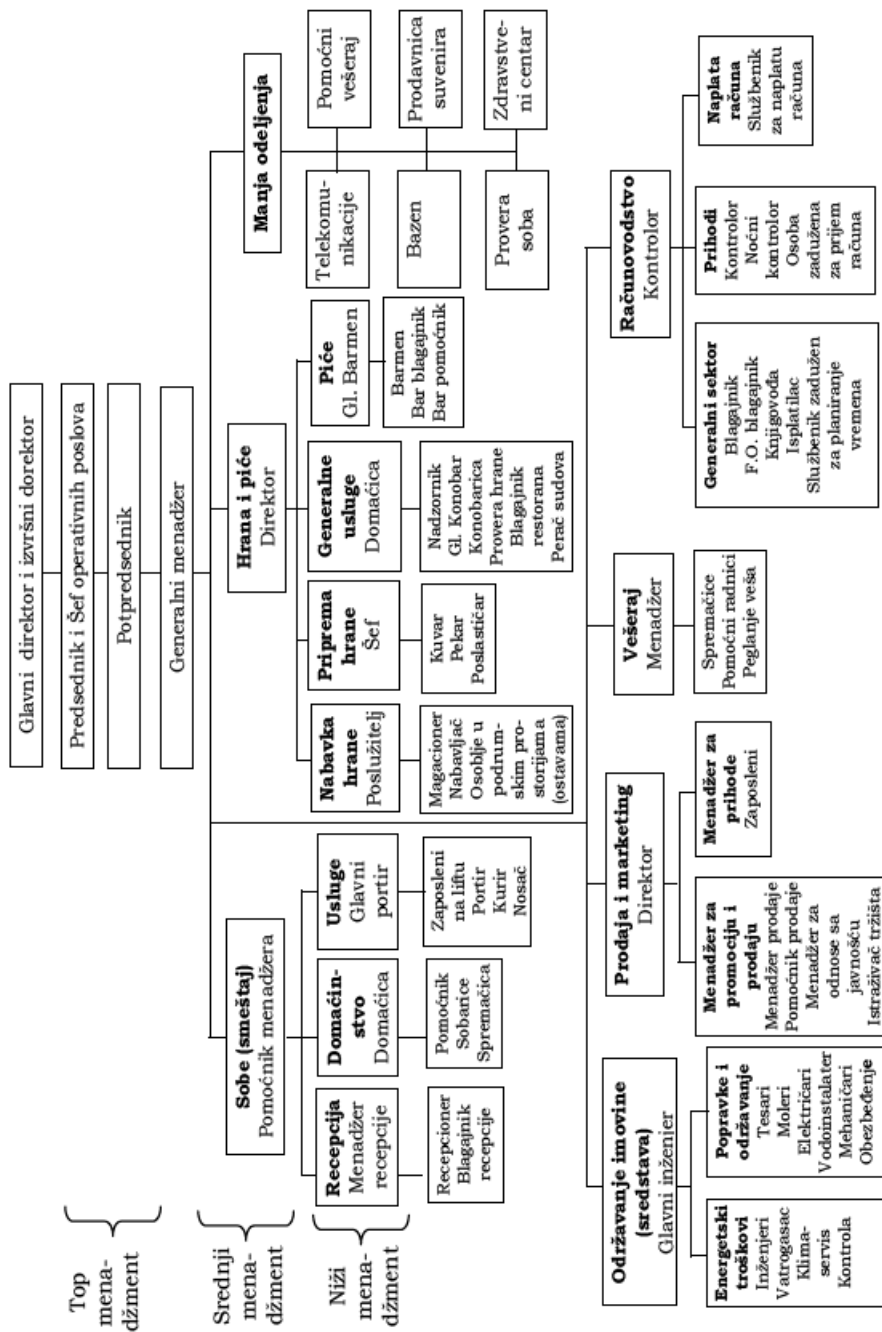
Pošto funkcija kontrolisanja podrazumeva ocenjivanje uspešnosti poslovanja pojedina u centru odgovornosti, potrebno je da menadžer, prilikom izrade standarda poslovanja, identifikuje i razdvoji one elemente koji se mogu kontrolisati od onih koji se ne mogu kontrolisati. Vrlo često, ovo je teško izvesti pošto poslovanje jednog centra odgovornosti u okviru jedne poslovne firme donekle zavisi od poslovanja drugih centara odgovornosti iste firme. Na primer, na iznos nadnice mogu da utiču odluke najvišeg nivoa menadžmenta, sindikati, konkurencija i državna regulativa. način proizvodnje i poboljšanja u proizvodnji zavise u najvećoj meri od osoblja u odeljenju “hrana i piće”, a ne od osoblja u proizvodnji. Iako je vrlo teško zamisliti potpunu kontrolu centra odgovornosti nad tokovima resursa, u većini slučajeva menadžeri centara odgovornosti imaju značajnu meru kontrole nad načinom kako njihovi podređeni koriste resurse prilikom obavljanja poslova za koje su zaduženi. Standardi poslovanja treba da odlikavaju ove najvažnije oblasti odgovornosti za kontrolisanje.

Utvrdjivanje osobe koja jeste (ili će biti) odgovorna za rezultate je od suštinskog značaja za izradu efikasnih standarda poslovanja. Veoma je važno odrediti, što je moguće preciznije, relativni autoritet, odgovornost i zaduženje za obavljanje poslova svakog menadžera i podređenog da bi se na najmanju meru sveli problemi koji se mogu javiti zbog elemenata koji se ne mogu kontrolisati u okviru jednog sistema kontrole.

Ukratko, kontrolisanje se obavlja u okviru zvanične strukture organizacije. Posao je podeljen, autoritet je delegiran i obaveze da se obavi posao su stvorene unutar različitih jedinica organizacije. Menadžeri funkcionišu u centrima odgovornosti – u centrima troškova, profita i investicija – gde se njihovo poslovanje ocenjuje i gde se, po potrebi, vrši korekcija da bi se ostvarili celjevi organizacije. Ovaj odnos između organizovanja i kontrolisanja može se izraziti kao koncept:

Koncept sastavnih delova: Centri odgovornosti u organizaciji treba da budu povezani tako da odražavaju hijerarhiju autoriteta u okviru te organizacije. U nastavku se prikazuje moguća organizacija većeg hotela po organizacionim delovima (segmentima) i mesto kontrole u takvoj organizaciji.

Slika 32: Moguća organizacija većeg hotela po segmentima



7.3. METODI KONTROLISANJA

Često se smatra da je moderno buniti se protiv “kontrole” koja nam je nametnuta zato što nam ne dozvoljava da radimo ono što bismo voleli da radimo. Ograničenja na naše ponašanje mogu se nametnuti zakonskim putem, to mogu da urade roditelji, crkva, vršnjaci ili neki drugi ljudi koji žele da nas drže unutar nekih granica. Kontrola zaista ograničava našu individualnu slobodu, našu autonomnost, našu želju “da radimo šta hoćemo”, ali ona i obezbeđuje standarde za odgovarajuće ponašanje i dozvoljava slobodu ponašanja u datim okvirima. Kontrola može biti “represivna”, ali je ona potrebna da bi ljudi mogli da žive i rade zajedno u društvu ili u nekoj organizaciji koja je usmerena ka ostvarivanju nekih ciljeva.⁷²

Da bi ostvarili kontrolu nad nekom organizacijom, menadžeri se oslanjaju na različite metode i tehnike kontrolisanja. Ove metode nisu same po sebi “dobre” ili “loše”, već su potrebne kao sredstvo za ostvarivanje ciljeva. Ove tehnike nisu cilj same sebi, već način da se uspešnost poslovanja meri i ocenjuje i, ako je potrebno, koriguje, kako bi se ciljevi mogli ostvariti.

Određivanje vremena za preduzimanje kontrolnih mera i dobro planiranje je od velikog značaja za dobro kontrolisanje. Planiranje i kontrolisanje su usko povezani, što se vidi i po tome što planovi obezbeđuju standarde koji su potrebni da bi menadžer mogao da obavlja svoju funkciju kontrolisanja. Pored toga, rezultati aktivnosti kontrole dovode do korekcija koje se, povratnom spregom, vraćaju na ponovno planiranje, i tako se ciklus ponavlja. Metode kontrolisanja koje ćemo razmotriti jesu istovremeno i metode planiranja zbog uzajamne veze između ove dve funkcije menadžera. Uopšteno govoreći, razmotrićemo ih kao: (1) budžetske i (2) nebudžetske metode kontrolisanja.

7.3.1. Metodi budžetskog kontrolisanja

Informacije o finansijama su vrlo značajan deo svih menadžerskih kontrolnih aktivnosti. Deo finansijskih informacija dostavlja se i strankama sa strane, kao što su investitori (akcionari i zajmodavci) i vladine agencije (kao što je komisija za nadzor prometa vrednosnih papira). U ovom smislu, i samu organizaciju kontrolišu drugi koji žele da dobiju informacije o njenom poslovanju. Međutim, nas ovde interesuje **unutrašnja** kontrola preduzeća preko finansijskih informacija koje se odražavaju u budžetu.

Centralni deo finansijske kontrole je budžetska kontrola. Budžet je, verovatno, najuobičajenije pomoćno sredstvo kontrole. Izradom brojčanih podataka, ili budžeta za količinu i protok resursa, menadžer stvara okvir, ili standard, prema kome će se

⁷² Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 459

ocenjavati stvarni rezultati poslovanja. Različiti standardi unutar pojedinačnih budžeta integrisani su u totalni sistem budžeta firme kako bi iskazali svoj doprinos ciljevima firme. Kako se rezultati poslovanja skupljaju na osnovu ovih standarda, postiže se integracija povratnih informacija u proces kontrole. Najzad, pošto se odluke o korektivnim akcijama donose na osnovu ovih povratnih informacija, vrši se i izmena ranije donetih odluka o budžetu. Na ovaj način, sistem budžeta igra značajnu ulogu u trećem elementu kontrolnog ciklusa time što se meri uspešnost poslovanja i preduzimaju korektivne mere. Na taj način budžeti služe kao značajni integrativni i komunikativni mehanizmi za planiranje i kontrolisanje.

Ciljevi jedne kompanije mogu se videti u sistemu budžeta koji se odnosi na resurse inputa i outputa u centrima odgovornosti. Svaki budžet na višem nivou postaje osnova za budžete na nižem nivou u okviru organizacije. Pošto poslovanje počne, rezultati se periodično upoređuju s budžetima i podaci o značajnim odstupanjima se dostavljaju višim nivoima menadžmenta. Korektivne akcije se preduzimaju tako što se vrše izmene u ciljevima i budžetima, i/ili vršenjem izmena u očekivanim rezultatima u sledećem periodu – kao što su poboljšana uspešnost poslovanja ili povećanje produktivnosti u korišćenju resursa.

U našoj diskusiji o planiranju, identifikovali smo **četiri** vrste budžeta: **operativni, gotovinski, kapitalni i programski**. Da se podsetimo: operativni budžet prevodi planove organizacije u zajednički imenitelj – novac – i dodeljuje ovu vlast da upravlja resursima menadžerima u njihovim budžetskim oblastima odgovornosti. Gotovinski budžeti su planovi koji se odnose na gotovinske uplate i isplate za predstojeći period poslovanja. Kapitalni budžeti odnose se na dugoročne planove i velike kapitalne troškove – kao što su nove zgrade, oprema i slično. Najzad, programski budžeti su planovi koji naglašavaju željene rezultate u budućnosti, bez vezivanja budžeta za neki određen rok, kao što su istraživanja i razvoj novog proizvoda.

U svakoj vrsti budžetskog planiranja može se primeniti ciklus kontrole, to jest, izveštaji o stvarnom poslovanju se dostavljaju menadžeru kome je data odgovornost za taj budžet. Na primer, menadžer finansija i računovodstva prati ciklus protoka gotovine, a menadžer programa prati troškove u vezi s datim programom. U svakom slučaju budžet obezbeđuje standard, a menadžeri mere uspešnost poslovanja i preduzimaju korektivne mere, ako su potrebne.

Godišnji budžet poslovanja je plan profita preduzeća koji se odnosi na sve izvore prihoda i stave troškova koje se pojavljuju na kratkom izveštaju prihoda i sličnim dopunskim rasporedima. Godišnji budžeti su zbrovi dvanaest mesečnih planova. Ovi mesečni planovi formiraju osnovu po kojoj bi menadžment trebao da proceni stvarne rezultate poslovanja. Prema tome budžet poslovanja omogućuje menadžmentu da izvrši svoje dve najvažnije funkcije, planiranje i kontrolu.

PLANIRANJE OPERATIVNOG BUDŽETA

Budžetski proces zahteva blisku povezanost svih napora personala, supervizora i menadžera. Svaki menadžer odgovoran za sektor ili neku aktivnost u preduzeću trebao bi da učestvuje u procesu. Kada je menadžerima data prava uloga u procesu donošenja budžeta, oni obično postaju više motivisani da sprovedu plan profita preduzeća.

Računovodstveno odeljenje obično podržava menadžment sa statističkim informacijama o prethodnom poslovanju, troškovima rada, statusu programa održavanja i drugim značajnim podacima za proces sastavljanja budžeta. Finansijski kontrolor je uglavnom odgovoran za koordinaciju planova budžeta menadžera sasmostalnih sektora. Računovodstveno odeljenje objedinjuje ove planove u složeni budžet poslovanja u koji su uključeni fiksni i ostali troškovi, za pregled i odobrenje od generalnih menadžera.

Generalni menadžer i kontrolor pregledaju plan budžeta sektora i sastavljaju izveštaj budžeta generalnog menadžera koji treba da odobre vlasnici preduzeća. Ako budžet nije zadovoljavajući, elementi kojima je potrebna promena se vraćaju odgovarajućim sektorskim menadžerima na pregled i reviziju.

Kako bi bili sigurni da je ostavljeno dovoljno vremena za sastavljanje budžeta poslovanja i da bi osigurali odobrenje, trebalo bi postaviti vremenski raspored i njega se čvrsto pridržavati. Preduzeća čija se fiskalna godina podudara sa kalendarskom godinom mogla bi da uzmu u obzir nešto slično ovom vremenskom rasporedu⁷³:

KO	ŠTA	GDE
Generalni menadžer	Sastanci za planiranje budžeta	Otobar 1-31
Kontrolor Šefovi sektora	Sastavljanje sektorskih planova budžeta	Novembar 1-9
Računovodstvo	Sakupljanje sektorskih planova budžeta	Novembar 10-19
Generalni menadžer Kontrolor	Priprema izveštaja budžeta generalnog menadžera	Decembar
Vlasnici	Pregled i odobrenje izveštaja plana budžeta generalnog menadžera	Decembar

U nastavku se daju detaljnija objašnjenja svakog koraka u procesu sastavljanja budžeta.

⁷³ *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*, American Hotel & Association, Michigan, 1996., str. 177-182

SASTANCIMA ZA PLANIRANJE BUDŽETA

Na sastancima za planiranje budžeta daje se uputstvo šefovima sektora za sastavljanje detaljnih sektorskih predloga budžeta. Moguće iznošenje zadataka koje treba izvršiti na sastancima za planiranje budžeta je sledeće:

- ◆ Pregledati poslovanje iz tekuće godine,
- ◆ Analizirati opšte uslove poslovanja,
- ◆ Analizirati trenutnu situaciju konkurencije,
- ◆ Analizirati cene,
- ◆ Predviđeni nivoi zauzetosti smeštajnog kapaciteta i bruto prodaja,
 - Pregledati poslovanje iz tekuće godine. Pregled poslovanja preduzeća za tekuću godinu identifikuje stavke promena cena, cena rada, povećanje efikasnosti tokom godine i druge slične stavke. Osnovni uzroci neuspeha u ispunjenju budžetskih rezultata iz tekuće godine su detaljno objašnjeni. Potencijalni efekat ovakvih stavki na poslovanje preduzeća za predstojeću godinu je projektovan tako što je budžet sastavljen na osnovu odgovarajućih statističkih podataka o kretanju prihoda i troškova.
 - **Analizirati opšte uslove poslovanja.** Analiza tekućih nacionalnih i lokalnih ekonomskih i političkih uslova identifikuje stavke koje mogu značajno uticati na poslovanje za narednu godinu. Analize političkih uslova mogu odrediti promene koje se tiču, na primer, visina zarada i poreza na plate. Potencijalni efekat ovakvih stavki na poslovanje preduzeća za predstojeću godinu su projektovani a onda ugrađeni pri sastavljanju budžeta.
 - **Analizirati trenutnu situaciju konkurencije.** Analize trenutnih situacija konkurencije identifikuju stavke koje mogu značajno uticati na poslovanje u narednoj godini. Primeri ovih stavki uključuju novoizgrađene hotele, motele i restorane i/ili velika renoviranja postojećih preduzeća. Preduzeća sa kompletnom uslugom najčešće analiziraju situaciju konkurencije u odnosu na svaki segment usluga koje preduzeće pruža. Potencijalni efekat ovakvih stavki na poslovanje preduzeća za narednu godinu je projektovan a onda reflektovan na predloženi budžet.
 - **Analizirati cene.** Struktura analiza cena za sve proizvode-usluge koje preduzeće nudi ispituje cene koje će omogućiti stvaranje obima posla koji je neophodan za najbolje iskorišćenje kapaciteta preduzeća.⁷⁴ Analize se fokusiraju na maksimiranju prihoda tako što se utvrde maksimalne moguće cene dok se pri tom izbegava velika redukcija obima

⁷⁴ Videti detaljnije: Krunoslav Čačić: *Poslovanje preduzeća u turizmu*, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995., str. 353-364

posla. U toku ovih analiza svaka kategorija cena u svakom sektoru preduzeća je pregledna i određena po važnosti i/ili potrebi za promenom sa nastupajućom godinom. Ako je promena cena utvrđena, vrši se dalje analize da bi se determinisale određene promene (npr. cenu koje sobe treba promeniti i za koliko, cenu kojih obroka i za koliko, itd.) i koliko vremena će biti potrebno da se sprovedu promene (uključujući tekuće vreme). Kada se odobre promene cena, trebalo bi ih primeniti što je pre moguće kako bi bili sigurni da će preduzeće imati određene koristi.

- **Projektovani nivoi zauzetosti kapaciteta i bruto prodaja.** Projekcije zauzetosti za svaki mesec predstojeće godine se poklapaju za svaki segment tržišta iz kratkog izveštaja prihoda, rasporeda za sektor soba. U ove segmente mogu spadati prolazni gosti-regularni, prolazni gosti-grupa, stalni rezidencijalni gosti ili drugi segmenti tržišta. Projekcije zauzetosti su uglavnom napravljene na osnovu istorijskih podataka, rezervacija statističkih informacija. Projekcije prodaje se prave za banket i standardne poslove sektora hrane i pića. Projekcije banketa su uglavnom napravljene na osnovu catering podataka; projekcije za regularne poslove su uglavnom napravljene na osnovu prethodnih podataka prodaje. Projekcije za ostale sektore (npr. telekomunikacije, gift shop-ove, garažu i parking, itd.) su zasnovane na projekcijama zauzetosti i ostalim relevantnim informacijama. Ove projekcije zauzetosti i bruto prodaja omogućuju generalnom menadžeru da proceni ukupne bruto prihode za narednu godinu.

PRIPREMA PLANOVA BUDŽETA SEKTORA

Koristeći informacije sastanaka za planiranje budžeta i poređenje poslovnih rezultata iz meseca u mesec za tekuću godinu i budžeta za tekuću godinu, šefovi sektora projektuju obim mesečnih prodaja za svoj deo odgovornosti za narednu godinu. Prihod po sektorima onda može da bude utvrđen na osnovu veličine obima i cena utvrđenih rasporedom na sastancima za planiranje budžeta.

Pošto se procene prihodi i obim prodaje, šefovi sektora projektuju troškove prodaje i troškove poslovanja. Računovodstveno odeljenje obezbeđuje svakom šefu sektora osnovne informacije za projektovanje troškova. U ove informacije uglavnom spadaju predlozi o visini plata, granice promena beneficija, očekivane ugovorene promene, index cena (opšte promene cena) i poznata povećanja poreza.

Posle diskusije, generalni menadžer je odogovoran za određivanje koji zahtevi se mogu odobriti, koji zahtevi se moraju odložiti za kasnije i za ispunjenje kojih zahteva je potrebno pozajmiti novac. Konačno, potencijalni efekat odobrenih zahteva za narednu godinu je projektovan a onda reflektovan na pripremu budžeta.

OBJEDINJAVANJE BUDŽETSKIH PLANOVA SEKTORA

Završeni budžetni planovi sektora se prosleđuju do računovodstvenih odeljenja gde se pregleda njihova tačnost i kompletnost.

Pošto se završi pregled budžetnih planova sektora računovodstveno odeljenje priprema projektovani kratak izveštaj prihoda za narednu godinu. Ovaj izveštaj, zajedno sa rasporedom sektora i pratećim podacima, postaje ukupni preliminarni budžetski paket koji treba da pregledaju generalni menadžer i kontrolor preduzeća. U ovaj preliminarni budžetski paket treba da budu uključene i važne informacije koje je otkrilo računovodstveno odeljenje dok je objedinjavalo budžetske planove sektora.

Priprema budžetskog plana generalnog menadžera

Generalni menadžer i kontrolor pregledaju kratak izveštaj prihoda, planove sektora i prateće podatke kako bi se uverili da su podaci realni i da su ciljevi prihoda i troškovi realni.

Ako su potrebne dopune za budžete sektora, generalni menadžer i kontrolor se sastaju sa odgovarajućim menadžerima da utvrde kako da ukomponuju ove dodatke.

U budžetni izveštaj generalnog menadžera takođe su uključene važne informacije o kojima je bilo reči na sastancima za planiranje budžeta. U budžetskom izveštaju generalnog menadžera uglavnom su uključeni sledeći problemi.

- ◆ Konkurencija,
- ◆ Ekonomski i politički uslovi,
- ◆ Neuobičajene stavke,
- ◆ Personal,
- ◆ Oprema,
- ◆ Cene,
- ◆ Važna napredovanja,
- ◆ Protok novca (gotovinski tok)

Pre usvajanja budžetnog plana generalnog menadžera od strane vlasnika, ne odobri i prihvati, generalni menadžer i kontrolor bi trebali da ukratko pregledaju izveštaj sa šefovima sektora.

PREGLED I ODOBRENJE BUDŽETNOG PLANA GENERALNOG MENADŽERA

Pošto se izvrši finalni pregled izveštaja budžeta sa šefovima sektora, generalni menadžer i kontrolor (prikazuju) budžet poslovanja vlasnicima preduzeća. Ako budžet nije zadovoljavajući elemente koje je potrebno menjati se vraćaju odgovarajućim menadžerima sektora na pregled i reviziju. Ovaj proces može da se ponovi nekoliko puta sve dok se ne sastavi odgovarajući budžet.

BUDŽETSKA KONTROLA

Proces budžetske kontrole identifikuje i analizira značajne promene između iznosa predviđenih budžetom i stvarnih rezultata poslovanja. Analize promena mogu da prikažu da su potrebna dodatna istraživanja menadžmenta kako bi se utvrdio tačan uzrok značajnih promena. Kada se identifikuje ovaj uzrok, menadžment može da preuzme korektivne akcije.

Da bi se budžet efikasno koristio u kontrolne svrhe, izveštaji se uglavnom pripremaju na mesečnoj osnovi. Ovi izveštaji su korisni samo onda kada se donose na vreme i kada su relevantni. Izveštaji koji se donose nedeljama posle isteka računovodstvenog perioda su zakasneli u omogućavanju menadžerima da ispituju promene, utvrde uzroke i preuzmu neophodne korektivne akcije. U relevantne izveštaje su uključeni samo prihodi i troškovi za koje su odgovorni individualni šefovi sektora. Iz perspektive kontrole, na primer, relativno je besmisleno uključiti plate administracije u izveštaj odeljenja soba jer menadžer odeljenja soba nije u mogućnosti da preuzme bilo kakvu akciju koja bi uticala na ove dodeljene troškove.

U izveštaj bi trebalo da bude uključeno dovoljno detalja da bi se omogućilo šefovima da naprave razumnu procenu koja se tiče odstupanja od budžetskog plana. Skoro svi budžetom predviđeni prihodi i rashodi u izveštaju će se razlikovati od stvarnih rezultata poslovanja. Ovo se može očekivati jer nijedan proces sastavljanja budžeta nije savršen. Ali ipak, samo zato što promene postoje ne treba da znači da menadžement treba da ih analizira i prati sa odgovarajućim korektivnim akcijama. Samo značajnije promene zahtevaju ovu vrstu menadžerskih analiza i akcija.

Generalni menadžer i kontrolor bi trebali da daju šefovima sektora određeni kriterijum po kome bi određivali značajne promene. Kada je taj kriterijum iskazan kroz novčane i procentualne razlike, u format mesečnog izveštaja bi trebalo da budu uključene kolone novčanih i procentualnih promena kako bi šefovi sektora mogli lako da utvrde koje promene su značajne. Dva primera formata budžetskog izveštaja se prikazuju na sledećoj slici a odnose se na format finansijskih izveštaja. Ipak, svako preduzeće treba da sastavi format svojih mesečnih izveštaja kako bi zadovoljilo svoje sopstvene praktične potrebe i zahteve.

PONOVNA PROCENA

Mnoga preduzeća ponovo procenjuju očekivane rezultate poslovanja i vrše reviziju budžeta kako odmiče budžetska godina. Ova ponovna procena je neophodna samo kada stvarni rezultati počinju značajno da odstupaju od budžeta zbog promena koje nastaju posle budžeta.

Slika 45: Alternativni izveštaj – Format A

Opis navedene stavke	Tekući mesec				Godišnji – do dana			
	Stvarni		Komparativni		Stvarni		Komparativni	
	vrednosni	procentualni	vrednosni	procentualni	vrednosni	procentualni	vrednosni	procentualni

Slika 46: Alternativni izveštaj – Format B

Tekući mesec								Godišnji – do dana						
Stvarno		Budžet		Prošla godina				Stvarni		Budžet		Prošla godina		
vred-nos-no	%	vred-nos-no		vred-nos-no	%	Račun br.	Opis navedenih stavki	vred-nos-no	%	vred-nos-no	%	odstu-panje	vred-nos-no	%

Kontrolni izveštaj menadžera za sektor “smeštaj - sobe” bi trebalo da pokaže stvarno ostvaren obim prometa (broj noćenja, pansiona i sl.) i stvarne troškove, pored pozitivnih i negativnih odstupanja za svaku od navedenih stavki prometa: upotrebene resurse (inputi), količinu proizvedenih – pruženih proizvoda – usluga (outputi) i mere uspešnosti poslovanja (inputi prema outputina). Tako, na primer, kontrolni izveštaj bi mogao pokazati da je u sektoru “smeštaja” probijen budžet za 20 %, što prouzrokuje potrebu da se objasni zašto su troškovi rada, materijala i neki drugi troškovi, veći od standarda.

Budžeti, kao što je ovaj, poznati su kao **budžeti proizvodne linije**. To znači da je novac planiran za kupovinu određenih materijala (namirnica) za plaćanje rada, zaliha, usluga i dr. Kod ovog budžeta, kontrolni izveštaji se mogu usmeriti na svaku pojedinu stavku i meriti odstupanja.

Jednu drugu vrstu budžetskog planiranja predstavljaju **varijabilni ili fleksibilni budžeti**. U takvim slučajevima, planira se da se troškovi (inputi) menjaju u skladu sa promenljivim rezultatima poslovanja (outputi). Neki troškovi ostaju nepromenjeni, dok se drugi povećavaju kao posledica povećanih aktivnosti. Prilikom kontrolisanja, meri se broj prodatih proizvoda – usluga (npr. punih pansiona) i poredi sa planiranim nivoom troškova za taj nivo prodaje. ako je prodato, na primer, 1500 jedinica punih pansiona (doručak, ručak, večera, prenočište), analiziraće se razlika u odnosu na očekivani trošak od 6,00 NJ po jedinici proizvoda (pansiona). Ukratko, kontrolisanje ovom vrstom budžeta prati ciklus utvrđivanja standarda, merenja i eventualne korekcije posle analize razlika između planiranog i stvarnog nivoa poslovanja. Najvažnija razlika između navedene dve vrste budžeta je što fleksibilni budžet prepoznaje činjenicu da različiti nivoi napora zahtevaju fleksibilno planiranje novčanih sredstava za pokriće troškova.

Prema tome, budžetska kontrola je metod kontrole koji se sreće u skoro svakom preduzeću. Na osnovu finansijskih informacija iz različitih unutrašnjih i spoljašnjih izveštaja, menadžeri dobijaju zajednički imenilac u budžetskim stavkama za pokriće troškova. Kada se ovaj novac utroši na nabavku reursa i kad se resursi iskoriste radi ostvarivanja ciljeva hotelskog preduzeća, sprovodi se budžetska kontrola da bi se

odredilo da li se ciljevi ostvaruju prema planu. Kao kontrolni metod, budžeti dozvoljavaju hotelskim menadžerima da usmere svoju aktivnost na razlike između onoga šta je planirano i onoga šta je ostvareno.

7.3.2. Metodi nebudžetskog kontrolisanja

Budžeti su planovi koji se koriste i za kontrolu. U nastavku će se ukratko prikazati i neke od metoda nebudžetskog kontrolisanja. Metodi nebudžetske kontrole su one kojima se menadžeri koriste da bi usmerili svoju pažnju na aspekte poslovanja koji nisu finansijske prirode kao što su rokovi, kvalitet i kvantitet. Iako je ove aspekte, međutim, u praksi nemoguće odvojiti od troškova i budžeta, treba imati na umu činjenicu da su budžetski i nebudžetski metodi kontrolisanja međusobno povezane zato što rokovi, kvalitet i kvantitet poslovanja utiču na troškove i obrnuto, troškovi utiču na rokove, kvalitet i kvantitet. U nastavku se ukratko objašnjavaju neke od metoda nebudžetskog kontrolisanja.

GANTTOV DIJAGRAM

Preduzeća proizvode veliki broj proizvoda koji se razlikuju i od kojih svaki ima svoju određenu putanju kroz proizvodni sistem (po pravilu kroz kratak proizvodni ciklus). Svaki posao i svaka porudžbina se moraju pojedinačno planirati i kontrolisati na njihovom putu kroz proizvodni pogon. Menadžeru je potreban metod za planiranje resursa potrebnih za obavljanje posla i za vraćanje (kontrolu) kako bi mogao da obezbedi da se posao završi na vreme. Tako je nastala tzv. Gantova šema koja omogućuje menadžeru da ocenjuje poslovanje i da preduzima korektivne akcije.

METOD GLAVNIH DOGAĐAJA (MAJOR MILESTONES)

Navedeni metod omogućuje menadžmentu da se usmeri na glavne događaje nekog velikog projekta. Prilikom ocenjivanja i podešavanja poslovanja u situacijama kad je neophodno efikasno koristiti ograničene resurse, viši nivo menadžmenta treba da obrati pažnju na glavne događaje. Ovaj koncept omogućuje menadžmentu da naglasi glavne tačke projekta u kojima se završavaju oni delovi projekta koji su od bitnog značaja za ostvarivanje ciljeva. Usled ograničenih resursa, viši nivo menadžmenta usmerava svoju pažnju na glavne događaje prilikom ocenjivanja i podešavanja poslovanja, ali i s ciljem da ostvari efikasnu kontrolu. Generalno govoreći, što je ranije, u okviru protoka resursa, postavljena strategijska kontrolna tačka, to je veća verovatnoća da će se na vreme primetiti odstupanja i preduzeti kontrolne mere koje će obezbediti ostvarivanje ciljeva preduzeća. Na primer, prilikom nabavke sirovina i materijala (životnih namirnica), kontrolu kvantiteta i kvaliteta materijala treba izvršiti odmah po dopremi sirovina u preduzeće odnosno hotel, a ne tek kad su pripremljene za korišćenje u proizvodnom procesu (što može biti nekoliko dana kasnije). Na ovaj način, ako se utvrde nedostaci u kvalitetu i kvantitetu može se kontaktirati dobavljač kako bi usledila ispravna pošiljka.

METOD OCENJIVANJA I REVIZIJE PROGRAMA (PERT)

PERT (Program Evaluation Review Technique) je metod koji je razvijen za rešavanje kompleksnijih problema planiranja i kontrole. PERT ima nekoliko definitivnih prednosti:

- ♦ prezentira kompletnu sliku toga kako ceo sistem radi na projektu kao i odnose među podsistemima,
- ♦ obezbeđuje procene vremena aktivnosti,
- ♦ usredsređuje pažnju menadžera na kritične aktivnosti,
- ♦ kompjuterizovanim manipulisanjem feed back informacija omogućuje menadžmentu da brzo reaguje na promene i lomove sistema.

7.4. PITANJA

1. Koje vrste kontrole bi mogle da funkcionišu kada ne bi bilo delegiranja autoriteta?
2. Šta je centar odgovornosti? U kom odnosu stoji prema zvaničnoj strukturi organizacije?
3. Koja vrsta departmentalizacije bi logično dovela do kontrolnih jedinica kroz:
 - a. centre troškova
 - b. centre prihoda
 - c. profitne centre
 - d. investicione centre
4. U kakvom su odnosu planiranje i kontrolisanje?
5. Budžetsko planiranje i kontrolisanje – pojamno određenje?
6. Metodi budžetskog kontrolisanja.
7. Metodi nebudžetske kontrole – pojam, vrste,metodi.
8. Identifikujte glavne tačke različitih metoda kontrole koje su pomenute u ovom poglavlju i diskutujte o uzajamnom odnosu troškova, rokova, kvantiteta i kvaliteta?

8.

PLANIRANJE I KONTROLISANJE USPEŠNOSTI CELOKUPNOG HOTELSKOG POSLOVANJA





8.1. CILJEVI UČENJA

Posle čitanja ovog poglavlja trebalo bi da budete u stanju da:

1. definišete planiranje celokupnog hotelskog poslovanja,
2. identifikujete ulogu finansijskog planiranja u okviru planiranja celokupnog hotelskog poslovanja,
3. identifikujete značajne smernice za finansijsko planiranje,
4. identifikujete prirodu i svrhu kontrolisanja,
5. identifikujete prirodu i svrhu kontrolisanja celokupnog poslovanja,
6. opišete povraćaj investicija kao finansijsku meru poslovanja,
7. identifikujete razne tipove finansijske kontrole hotelskog poslovanja,
8. opišete prirodu i ulogu informacionog sistema menadžmenta u kontrolisanju,
9. diskutujete o nekim opštim problemima kontrolisanja i njihovom uticaju na ljude.

PLANIRANJE CELOKUPNOG HOTELSKOG POSLOVANJA

Planiranje obuhvata **dve** važne komponente, jednu koja se bavi raspoloživošću kapaciteta resursa i drugu koja se bavi tražnjom proizvoda i usluga. Ove dve komponente okruženja organizacije obezbeđuju osnovu za strategijske planove koji, opet, utiču na taktičke i finansijske planove usvojene od strane hotelskog preduzeća (hotela). Ovi strategijski, taktički planovi dovode do dve paralelne ali međusobno zavisne **analize**. Jedna od njih odnosi se na analizu varijabila outputa ili tražnje, druga na analizu varijabila inputa ili kapaciteta resursa. Kao deo analize, prave se projekcije rentabilnosti i likvidnosti kako bi se procenila ukupna finansijska izvodljivost planova i ciljeva. Kao posledica toga, razvijeni su standardi za merenje i procenu poslovanja da bi se olakšala kontrola.

Svrha planiranja ukupnog poslovanja je da se integrišu i procene planovi i budžeti u smislu njihovog doprinosa finansijskim ciljevima firme. Planiranje se odvija preko menadžera kojima je delegiran autoritet i odgovornost za razne delove procesa planiranja. Menadžeri često posmatraju svoju odgovornost za planiranje na različite načine, a mogu imati i različite pojmove o tome koje je pristupe planiranju najefikasnije primeniti.

8.2. FINANSIJSKO PLANIRANJE

Finansijskim planiranjem procenjuju se razne strategijske i operacione odluke vezane za planiranje iz perspektive ukupne organizacije kako bi se odredila njihova generalna izvodljivost. Dve važnije svrhe finansijskog planiranja su da se odredi **rentabilnost** firme i da se proceni da li će ona biti sposobna da plati svoje račune kada oni budu dospeli, odnosno kakva će biti likvidnost firme?

KRITERIJUM ZA MERENJE RENTABILNOSTI

Jednostavno rečeno, rentabilnost upućuje na odnos između zarađenog profita i sredstava potrebnih da bi se taj profit ostvario.

Odnosi povraćaja na investicije i obrt kapitala, zajedno sa profitnom maržom čine dobru ukupnu indikaciju rentabilnosti firme. Ovi odnosi su prikazani kako sledi:⁷⁵

$$\text{OBR T KAPITALA} \times \text{MARŽA PROFITA} = \text{POVRAĆAJ NA INVESTICIJE}$$

$$\frac{\text{Prodaja}}{\text{Ukupna sredstva}} \times \frac{\text{Neto profit}}{\text{Prodaja}} = \frac{\text{Neto profit}}{\text{Ukupna sredstva}}$$

Kada se zameni brojevima, na primer,

$$\frac{€ 1000}{€ 1000} = 1,0 \times = \frac{€ 80}{€ 1000} = 8,0 \% = \frac{€ 80}{€ 1000} = 8,0 \%$$

Najopštija mera rentabilnosti je “**povraćaj ne investicije**” (ROI – Return on Investment) što dovodi neto profit u odnos sa ukupnom aktivnom. Povraćaj na investicije predstavlja procenat stope povraćaja koje se godišnje zaradi pomoću ukupne aktive firme. U navedenom primeru, to je 8 procenata. “**Odnos obrta kapitala**” jednostavno pokazuje iznos prihoda od prodaje generisan za svaki euro aktive ili investicija. Obrt kapitala je 1,0 ili €1,00 prodaja po euru aktive. Ukoliko firma može da reducira iznos ukupnih sredstava potreban da se generiše isti volumen prodaje ili da poveća svoj prihod od prodaje sa istim iznosom ukupnih sredstava potreban da se generiše isti obim prodaje ili da poveća svoj prihod od prodaje sa istim iznosom ukupnih sredstava, rentabilnost njenog poslovanja će se povećati dok ostali elementi ostaju isti. “**Marža profita**” je iznos zarađen na svaki dolar prodaje koji je ostvaren. U ovom primeru zarađeni profiti su bili €0,8 za svaki euro prodaje ili osam procenata marže profita. Postoje **četiri** metode za poboljšanje povraćaja na investicije:

⁷⁵ Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit, rad, str. 153 -154

- ♦ povećati prodaju dok ostali odnosi ostaju isti (poboljšati obrt kapitala i maržu profita),
- ♦ reducirati troškove poslovanja i na taj način povećati zaradu u situaciji kada će ostali elementi ostati isti (povećati maržu profita),
- ♦ reducirati ukupna sredstva potrebna da se generiše isti nivo prodaje sa istom maržom profita (povećati obrt kapitala),
- ♦ napraviti neke kombinacije od (1) do (3).

Dalje usavršavanje mera rentabilnosti obuhvata dovođenje u vezi raznih tipova operativnih troškova kao što su: radna snaga, materijali i troškovi prodaje sa prihodi- ma od prodaje. To će ukazati na to koliko dobro se odvijaju izvesne faze operacija u odnosu na ostvarenu zaradu od prodaje. Na primer, ako se odnos između troškova prodaje i zarade od prodaje poveća od 10 na 15 procenata, menadžment treba da se pita zašto se to dogodilo.

KRITERIJUMI ZA MERENJE LIKVIDNOSTI

Hotelska kompanija (ili hotel) može da bude rentabilna ili, zbog prirode ciklusa po kome se kreće kapital može doći u situaciju da nema dovoljno gotovog novca da plati svoje dospеле račune. Dve uobičajene mere likvidnosti fokusirane su na uspostavljanje odnosa između aktive i pasive. One obuhvataju “**tekući odnos**” i “**čvrst odnos**”. Od ova dva odnosa, “čvrst odnos” ima više značaja jer obuhvata samo gotov novac i račune koji se mogu primiti (i, u nekim slučajevima, utržive hartije od vrednosti).⁷⁶

Informacije koje se obezbeđuju pomoću ova dva odnosa likvidnosti treba da budu zamenjene informacijama o tome koliko se brzo potraživanja mogu naplatiti (promet potraživanja) i koliko će brzo robni fondovi biti generisani u prihod od prodaje (promet robnih fondova). **Druga** važna kratkoročna mera likvidnosti je “pokriće robnih fondova”. Ova mera prikazuje iznos prihoda od prodaje raspoloživ za plaćanje fiksnih troškova kao što su interes za dugovanje i plaćanje zakupnine. Ti fiksni troškovi obično predstavljaju “zakonske obaveze za plaćanje” a njihovo neplaćanje bi moglo dovesti do primene zakonskih mera od strane kreditora. Dugoročna likvidnost se povezuje sa strukturom kapitala hotelske kompanije (hotela). Jednostavno rečeno, to je odnos između iznosa sredstava koje daju kreditori naspram sredstvima akcionara (vlasnika). Što više duga ima firma u strukturi svoga kapitala, u odnosu na akcijski kapital, to je veći finansijski rizik, naime, njena sposobnost da plaća račune je slabija.⁷⁷

UPUTSTVA ZA FINANSIJSKO PLANIRANJE

Finansijski odnosi, kao što su oni u kojima smo diskutovali u navedenom tekstu, služe kao politika, određivanje puteva i načina u finansijskom planiranju (kao i za standarde poslovanja). Na primer, firma može da usvoji politiku da ograniči proizvodnju i

⁷⁶ Dragan Nikolić: *Upravljanje profitabilnošću i solventnošću u preduzećima hotelijerstva*, Ekonomska politika, Beograd, br. 2649/2003, str. 23-26

⁷⁷ Dragan Nikolić: *Finansijski rizik i finansijski leverage u hotelijerstvu*, Ekonomska politika, Beograd, br.2660/2003, str. 26-28

prodaje samo onih usluga kojima se zarađuje najmanje 8 procenata povraćaja na uložena sredstva. Odluke menadžmenta zaduženog za robne fondove mogu biti pod uticajem politike obrta robnih fondova od 36 dana, ili odluke menadžmenta zaduženog za gotov novac mogu biti usmeravane politikom “acid testa” od najmanje 1.5. Korišćenje finansijskih odnosa kao finansijske politike omogućuje efikasnije upravljanje firmom, imajući na umu sledeće koncepcije finansijske analize:

Srvha finansijskog planiranja – Finansijsko planiranje se koristi za procenu buduće rentabilnosti i likvidnosti firme.

Normalni finansijski plan – normalni finansijski plan se zasniva na optimalnim odnosima između (1) aktive i profita, (2) aktive i prihoda i (3) profita i prihoda.

Odnosi finansijske politike – finansijski odnosi obezbeđuju sredstva za specifikiranje, razradu i komunikaciju detalja uključenih u normalan finansijski plan u smislu rentabilnosti i likvidnosti.

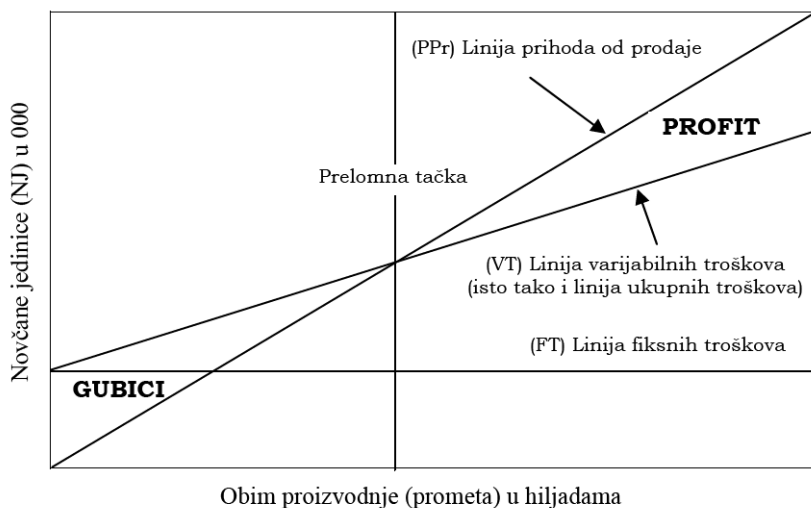
Koristeći finansijske odnose, hotelski menadžer treba da bude u stanju da donese rezonski vredne zaključke koji se tiču finansijske pozicije i poslovanja firme. Pitanje koje treba razmotriti glasi: “Šta predstavlja dobar nivo rentabilnosti ili likvidnosti?” “Drugim rečima, menadžer mora da razvije standarde na osnovu kojih finansijski odnosi mogu da budu upoređivani. **Tri** faktora pomažu menadžeru da odredi validne standarde. **Prvo**, “prošlo” poslovanje i finansijski odnosi obezbeđuju dobru indikaciju toga kako firma posluje tokom vremena. Odstupanje u odnosu na prošlost mogu se analizirati radi utvrđivanja uzroka. **Drugo**, “uslužni procesi” obezbeđuju dobar tip standarda. **Treće**, standardi kompanije slične veličine u sektoru (industriji) usluga ili glavnih “konkurenata” obično imaju više značaja od uslužnih standarda.

Da rezimiramo: finansijsko planiranje je usredsređeno na pojmove rentabilnosti i likvidnosti. Menadžer mora da uspostavi standarde da bi procenio kako firma radi u poređenju sa prošlošću ili sa drugim firmama u hotelskoj industriji. Najzad, analizom se moraju razmatrati činioci nivoa, stabilnosti i trenda finansijskog poslovanja. **Drugo važno sredstvo** finansijskog planiranja je analiza **prelomne tačke**.

ANALIZA RENTABILITETA (PRELOMNE TAČKE)

Analiza prelomne tačke ili praga (granice) rentabiliteta ima značaja za firmu jer joj omogućuje da ispita operativne međuodnose da bi se videlo kako promena u jednom faktoru može da dovede do promena na drugim mestima. Analiza preloma ne znači da menadžer jednostavno pokušava da napravi podelu između profita i gubitaka. Poznato je da menadžeri traže profit stvarajući najbolju moguću vrednosti. Pri analizi granice rentabiliteta, koriste se kako šematski tako i matematički modeli da bi se ilustrovali odnosi između prodaja, troškova i obima prometa. Troškovi mogu biti rašlanjeni na “fiksne” i “varijabilne”: fiksni troškovi ostaju konstantni, varijabilni troškovi se menjaju sa brojem proizvedenih jedinica. Neki varijabilni troškovi su nadnice i materijali – ti troškovi rastu sa porastom nivoa proizvodnje. Kasnije ćemo kvalifikovati ove klasifikacije, ali sada one služe za predstavljanje zavisnosti.

Slika 47: Grafikon prelomne tačke



Slika 47 predstavlja tipičan grafikon prelomne tačke. Horizontalna linija predstavlja obim proizvodnje ili prodaje (prometa), vertikalna linija NJ prihoda ili troškova. Linija prihoda od prodaje (PPr) nanosi se uzimanjem prodajne cene po jedinici (NJ 1) puta broj prodatih jedinica. Fiksni troškovi su NJ 2000 a varijabilni troškovi su 50 centi po jedinici. Zašto linija varijabilnih troškova (VTr) ne počinje od nule? Istina je da su pri nultoj proizvodnji varijabilni troškovi nula. Međutim, tim što ćemo početi liniju VTr na NJ 2000 mi možemo da pokažemo ne samo varijabilne troškove nego i “ukupne troškove” (FT plus VT) za koje je menadžer najviše zainteresovan.

Do sada, koristili smo samo grafički prikaz. Da li se može stvoriti matematički model? Može, ako se postavi odnos kao:

$$\text{Profit ili gubitak} = \text{PPr} - (\text{FT} + \text{VT})$$

gde su:

FT = fiksni troškovi (ukupni)

VT = ukupni varijabilni troškovi

Zamenjujući, možemo da nađemo profit od prodaje 6.000 jedinica kao:

$$\text{Profit} = \text{PPr} - (\text{FT} + \text{VT}) = 6.000 \times \text{NJ } 1 - (2.000 + 6.000 \times \text{NJ } 0,5) = 1.000$$

Pretpostavimo da želimo da matematički prikažemo prelomnu tačku (PT):⁷⁸

⁷⁸ Raymond S. Schmidgall, David K. Hayes, Jack D. Ninemeier: *Restaurant financial management basics*, Joh Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2002., str. 171

$$PT = \frac{FT}{PP_r/\text{jed} - VT/\text{jed}}$$

gde su:

PP_r/jed = prihod od prodaje po jedinici

VT/jed = varijabilni troškovi po jedinici

Za sliku:

$$PT = \frac{FT}{PP_r/\text{jed} - VT/\text{jed}} = \frac{2.000}{NJ\ 1 - NJ\ 0,5} = 4.000 \text{ jedinica ili NJ } 1.000 (4.000 \times NJ\ 1)$$

Mi, takođe, znamo da izvesni troškovi – na primer troškovi oglašavanja – dostižu tačku umanjenih povraćaja. Veoma jednostavno, zakon o povraćajima koji se smanjuju navodi na to da što se više jedan činilac proizvodnje primenjuje na fiksni pogon i opremu, dostiže se tačka na kojoj svaki dodatni činilac doprinosi manje i manje ukupnoj proizvodnji.

Zamislimo jednog kuvara koji mora da nahrani 400 abonenata u restoranu; on je u situaciji da bude veoma frustriran kao i abonent. Dva kuvara je bolja situacija, tri još bolja. Na kraju, međutim, dolazimo do toga da ima i suviše mnogo kuvara i oni počinju da smetaju jedan drugome. Svaki naredni kuvar će doprineti sve manje ukupnom autputu – to je tačka povraćaja koji se smanjuju. Pojam koji se odnosi na ovo je marginalizam i ispitan je u tekstu koji sledi. Ono što je bitno u pojmu povraćaja koji se smanjuje jeste u tome da su linije troškova i prihoda stvarno krivolinijske, pre nego linearne kao što smo ranije pretpostavili. (Kroz jedan ograničen opseg autputa, međutim, linearna pretpostavka može biti validna). Naslikajmo ovo da bismo videli šta nam pokazuje krivolinijska granica rentabiliteta. Oz određenih razloga – isuviše radnika, isuviše mnogo plaćenog prekovremenog rada, loš situacioni plan pogona – vidimo povraćaje koji se smanjuju ispod oko 6.000 jedinica gde je “džep gubitaka” najširi, sve do oko 8.000 jedinica gde se profit pretvara u gubitak. Primenjuje se ekstra resurs, a rezultujući trošak inputa gura ukupne troškove preko prihoda. Jasno, menadžer bi želeo da ostane u džebu profita. Iznad džepa profita, linija troškova je krivolinijska.

Postoje ograničenja u analizi prelomne tačke za svrhe menadžera. Samo retko se jedna varijabla menja u toku datog vremena. Na primer, povećanje prodajne cene često je praćeno smanjenjem obima prodaje. Isto tako, ako kompanija prodaje više od jednog proizvoda (usluga), svaki proizvod može da gradi različite odnose između troškova i prihoda. U tom slučaju može se desiti da dijagram ne reflektuje stvarne odnose za ukupan sistem. Najzad, teško je predvideti precizne odnose između obima, troškova i prihoda. Do vremena kada podaci postanu raspoloživi, planski period može već da prođe pa dijagram gubi od svoje upotrebljivosti.

8.3. KONTROLISANJE USPEŠNOSTI CELOKUPNOG HOTELSKOG POSLOVANJA

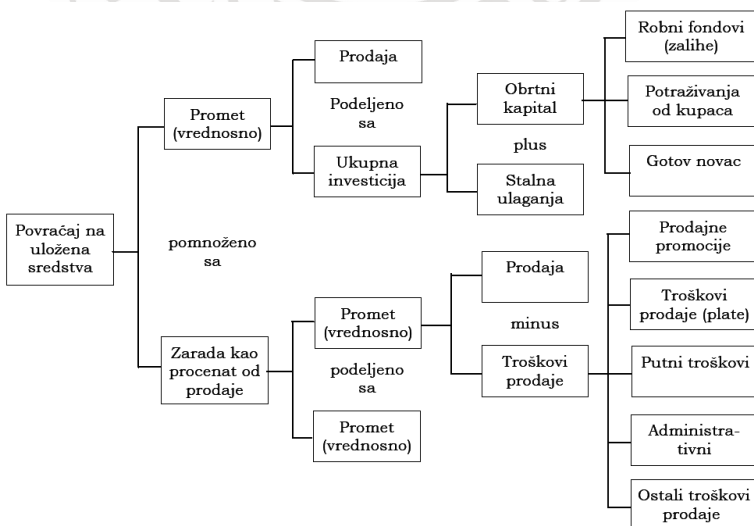
Sve hotelske firme teže savršenosti i traže mogućnosti da uspostave i održavaju tok ukupnog poslovanja koje je profitabilno i produktivno. U kontrolisanju ukupnog poslovanja nijedna tehnika ili skup tehnika neće obezbediti uspešno poslovanje; nijedna mera nije sama. Umesto toga, moglo bi se reći da se u procesu menadžmenta mora odabrati izvestan broj mera poslovanja i tehnika za kontrolu koje izlažu pažnji mnoge oblike organizacionog poslovanja. U nastavku se pokazuje kako menadžeri žele da kontrolišu celokupno poslovanje pomoću:

- ◆ finansijskih mera,
- ◆ finansijske kontrole,
- ◆ informacija,
- ◆ ljudi.

8.3.1. Kontrolisanje pomoću finansijskih mera

Finansijsko poslovanje predstavlja krvotok hotelskog poslovanja. Sredstva prikupljena od akcionara, vlasnika obveznica i kreditora transformišu se u resurse koji se korsite u operativnom poslovanju. Zauzvrat, rezultati tog poslovanja mere se po finansijskim merilima kako bi se odredilo kako kompanija napreduje ka ostvarenju svojih cijeva. Finansijsko izveštavanje i kontrolisanje predstavljaju prema tome, bitne delove celokupnog kontrolnog sistema. Jedno opšte merilo koje se koristi za kontrolisanje celokupnog poslovanja je povraćaj na uložena sredstva.

Slika 48: Kontrolni sistem DuPont



Povraćaj na uložena sredstva naglašava efekte poslovanja u smislu finansijskih varijabli koje će uticati na ukupno poslovanje firme. Najopštiji primer integrativnog finansijskog kontrolnog sistema pri kojem se koristi merilo povraćaja na uložena sredstva jeste, verovatno, primer DuPont Company (Slika 48).⁷⁹ Povraćaj na uložena sredstva jeste kritični činilac u DuPont sistemu kontrole.

DuPont sistem grafikona odslikava poslovanje u smislu dva važna finansijska izveštaja a to su knjigovodstveni bilans i račun profita i gubitaka. Razni resursni inputi kao i izlazne stavke kao što su prodaja i zarada oslikavaju se preko tih grafikona. Poslovanje svakog centra odgovornosti ili odeljenja za određeni proizvod procenjuje se po tome koliko zaradu na uložena sredstva je u stanju da ostvari.

Osnovna formula za izračunavanje povraćaja na uložena sredstva je:⁸⁰

$$\text{Stopa povraćaja} = \text{Stopa prometa} \times \text{Procenat profita}$$

gde je Stopa prometa = stopa prometa na uloženi kapital merena pomoću:

$$\frac{\text{Prodaja}}{\text{Ukupno uložena sredstva}}$$

i gde je Procenat profita = procenat profita na prodaju mereno pomoću:

$$\frac{\text{Profit (zarada)}}{\text{Prodaja}}$$

a Stopa povraćaja = stopa povraćaja na uložena sredstva.

Zamenom numeričkih podataka pretpostavimo da je:

$$\text{Stopa prometa} = \frac{€1000}{€1000} = 1.0$$

$$\text{Stopa profita} = \frac{€1000}{€1000} = 1.0$$

tada je:

$$\text{Stopa povraćaja} = 1.0 \times 0.10 = 10 \%$$

Postoje **četiri** načina da se ostvari veći povraćaj na uložena sredstva odnosno investicije, kao što smo videli, a to su:

- ♦ povećati prodaju dok ostale stvari ostaju iste,
- ♦ smanjiti operativne troškove i na taj način povećati profit (zaradu) dok ostale komponente ostaju nepromenjene,
- ♦ smanjiti ukupne investicije, dok ostale komponente ostaju nepromenjene,
- ♦ kombinacija stavki 1-3.

⁷⁹ Prilagodeno prema: Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 475

⁸⁰ Ibid, str. 476

Radi ilustracije, pretpostavimo da je prodaja povećana na €2000. Obrt kapitala postaje 2.0 i, sa istih 10 procenata marže povraćaj na uložena sredstva iznosi 20 procenata. Pretpostavimo, zatim, da postoji efikasniji posao, recimo €200 profita na €1000 prodaje. Marža profita je sada 20 procenata i, uz isti obrt kapitala od 1.0, povraćaj na uložena sredstva je, takođe, 20 procenata. Kao treći primer, pretpostavimo da su prodaja i profit nepromenjeni, ali ukupno ulaganje sredstava može biti smanjeno na €500. Obrt kapitala je 2.0, marža profita ostaje 10 procenata, dok je povraćaj na uložena sredstva, takođe, 20 procenata. Ovi prosti primeri odslikavaju tri vrste korektivnih akcija koje se mogu preduzimati da bi se postigao isti rezultat od 20 procenata povraćaja na investicije. Normalno je primenjivanje nekih kombinacija ova tri pristupa.

Povraćaj na uložena sredstva predstavlja koristan način za merenje i kontrolisanje celokupnog poslovanja. Prilikom procene poslovanja, menadžment može da odredi sa koliko uspeha razni centri odgovornosti koriste raspoložive resurse. Povraćaj na uložena sredstva može se isto tako koristiti pri donošenju odluka o uvođenju novih proizvoda (usluga) i povoljnijim prilikama na tržištu. Može se procenjivati nivo potrebnih investicija, kakva bi prodaja mogla da bude i kolika marža profita bi se mogla ostvariti. Posедуjući ovakve informacije, menadžment može da proceni povraćaj na uložena sredstva i da odluči da li će ili neće preduzimati nove poduhvate.

Povraćaj na uložena sredstva je samo jedan način da se kontroliše celokupno poslovanje.

8.3.2. Kontrolisanje pomoću revizija

Kontrola celokupnog poslovanja znatno je olakšana postojanjem raznih vrsta revizija uključujući i velike periodične preglede poslovanja firme van procena koje nastaju između menadžera i podređenih u svakodnevnom radu. Za revizije je tipično to da se njima procenjuje finansijsko, upravljačko i operativno poslovanje celokupne hotelske firme i njenog menadžmenta.

FINANSIJSKA REVIZIJA

Finansijska revizija overava tačnost finansijskih transakcija i poslovanja kako radi eksternog finansijskog izveštavanja tako i za internu kontrolu. Predmet revizije su obično finansijske transakcije koje obuhvataju prodaju, efekte za naplatu, prijemi gotovog novca, kupovine, platne spiskove i isplate u gotovom novcu. Finansijska kontrola pverava da su ovlašćenja, izvršenja i beleženja transakcija bili ispravni i odgovarajući za aktivu ili resurse firme.

Eksternu finansijsku reviziju obavljaju ovlašćene javne knjigovođe koji obezbeđuju nezavisna ili objektivna mišljenja u vezi s tačnošću finansija firme i doslednosti sa kojima su pripremljeni. Na taj način, eksterna finansijska revizija obezbeđuje informacije o celokupnoj finansijskoj kontroli za eksterne subjekte kao što su akcionari, kreditori i regulativna tela vlade.

Interna finansijska revizija ima sličnu svrhu i aktivnost jer se one povezuju sa eksternom finansijskom revizijom. Internu finansijsku reviziju obično obavlja nezavisno stručno osoblje iz redova knjigovođa koji obično rade u Odboru interne kontrole, u okviru firme. Interna revizija, takođe, određuje stepen saglasnosti sa politikom i procedurama kompanije i daje preporuke vrhunskom (top) menadžmentu da obezbedi njihovo poštovanje.

Ukratko, finansijske revizije su u direktnoj vezi sa čuvanjem aktive u okviru opšteprihvaćenih računovodstvenih konvencija i principa. One samo indirektno procenjuju efikasnost operacija i menadžmenta onako kako se oni ogledaju u finansijskim izveštajima firme. Direktnija vrsta procene efikasnosti operacija i menadžmenta uključuje primenu kontrole menadžmenta.

KONTROLA MENADŽMENTA

Kontrola menadžmenta predstavlja sistematsku procenu celokupnog rada hotelskog menadžmenta. Pošto se procenjuje ukupan rad menadžmenta, kontrolu menadžmenta obično obavljaju posebni ad hoc stručnjaci vrhunskog menadžmenta ili spoljni konsultanti. Tako je, na primer, napravljena kontrolna lista Američkog instituta za menadžment sa 8 kriterijuma što prikazuje naredna slika⁸¹.

Koristi se sistem poena da se proceni poslovanje i svako područje procene može sa donese maksimalni broj poena (ne mora biti jednak broj poena). Grupa koja vrši kontrolu, obično spoljni savetnici, procenjuje poslovanje firme i dodeljuje poene zasnovane na efikasnosti firme u svakoj oblasti.

Jedan drugi pristup kontroli menadžmenta, pravi razliku između kontrole kojom je obuhvataju funkcija menadžera kao što su planiranje, organizovanje, odabir osoblja, vođenje i kontrolisanje i kontrolu koja obuhvata odluke koje se odnose na operativnost kao što su marketing, proizvodnja, osoblje, računovodstvo i finansije. Ovaj pristup se direktnije usredsređuje na procenu opšteg dejstva funkcija menadžmenta na nivou vrhunskog menadžmenta u ukupne pozicije firme kao i u okviru specifičnih organizacionih funkcija.

Slika 49: Kontrola Američkog instituta za menadžment

-
- I. Analiza profitabilnost
 - II. Finansijska efikasnost
 - III. Efikasnost u proizvodnji/operativnost
 - IV. Efikasnost u marketingu
 - V. Struktura firme
 - VI. Usluge u privrednoj javnosti
 - VII. Analiza rada direktorijuma
 - VIII. Procena rukovodilaca
-

81 Ibid., str. 479

Oba ova pristupa kontrolisanju menadžmenta zasnivaju se na stanovištu da celokupnu efikasnost menadžmenta treba procenjivati u redovnim intervalima. Takođe, kontrola menadžmenta naglašava potrebu da se meri poslovanje, a svaka firma treba da razvije kriterijume meranja i prioritete koji su posebni za njene ciljeve i operativne karakteristike.⁸²

Prema tome, kontrola menadžmenta je periodična, dijagnostička aktivnost koja olakšava procenu efikasnosti menadžerskog i operativnog poslovanja. Njene značajnije prednosti su:

- ♦ daje objektivniju i potpuniju procenu ukupnog menadžmenta i operativne strukture i prakse van sfere rešavanja dnevnih problema. Normalno, formira se posebna grupa stručnjaka da obavi kontrolu menadžmenta;
- ♦ omogućuje menadžmentu da periodično ponovo razmotri i nađe odgovore na osnovne probleme šta, kao i za koga da proizvodi odnosno pruža hotelske usluge u uslovima kratkoročnih i dugoročnih promena, u eksternim i internim uslovima koji utiču na firmu;
- ♦ identifikuje potencijalna područja velikih problema i omogućuje korektivne akcije pre ozbiljnih propusta u ukupnom menadžmentu i operativnom sistemu i strukturi;
- ♦ obezbeđuje mehanizam za kontrinuirano ažuriranje ukupnog menadžmenta i operativne strukture firme.

Kao dijagnostička tehnika, kontrola menadžmenta zahteva znatnu količinu različitih informacija. U tom smislu, od izvesnog značaja može biti analitička kontrola lista za kontrolu hotelskog menadžmenta koja se prikazuje na narednoj slici.⁸³

82 Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 479

83 Prilagođeno prema: Ibid., str. 481

Slika 50: Analitička kontrolna lista za kontrolu menadžmenta

Efikasnost firme u njenom okruženju	Efikasnost dejstva menadžerskih funkcija planiranja	Operativna efikasnost organizacionih funkcija (politika, planovi, struktura, kontrola)
<p><i>Relativna pozicija na tržištu:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Deo tržišta · Stopa rasta · Različitosť proizvoda (usluga) · Segmentacija tržišta · Kanali distribucije · Imidž proizvoda · Diferencijalna prednost u odnosu na tražnju <p><i>Relativna pozicija u odnosu na troškove</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Profitabilnost i likvidnost · Lociranosť sirovina i materijala · Vertikalna integracija · Ekonomičnosť prodaje · Raspoloživosť radne snage · Tehnologija proizvodnje · Diferencijalna prednost u odnosu na troškove <p><i>Filozofija menadžmenta</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Stabilnosť u odnosu na rast · Specijalizacija prema integraciji · Centralizacija prema decentralizaciji · Konzerviranost prema agresivnom nastupu · Društvena odgovornost · Mesto u okviru industrije smeštaja (kvalitet prema obimu, prema ceni) · Istraživanje i razvoj organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> · Dugoročni ciljevi i strategije · Predviđanja tražnje · Operativni ciljevi · Resursni budžeti · Stalni i planovi za jednokratnu upotrebu · Operativna politika, procedure, pravila · Menadžment pomoću ciljeva <p><i>Organizovanje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Podela rada · Delegiranje autoriteta · Podela na sektore (segmente) · Odnosi autoriteta · Raspon menadžmenta · Usluge stručnog pomoćnog osoblja <p><i>Kadrovska politika (ljudski resursi)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Rekrutovanje kadrova i selekcija · Obuka i razvoj · Kompenzacija i napredovanje · Odnosi u industriji smeštaja (hotelijerstvu) · Usluge zaposlenih <p><i>Vođenje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Organizacione komunikacije · Stanje morala, fluktuacija zaposlenih i žalbe · Podstrek i motivacija · Organizacioni razvoj · Stilovi vođenja · Menadžment na osnovu ciljeva <p><i>Kontrolisanje</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Razvoj standarda poslovanja · Merenje poslovanja · Izveštavanje o izuzecima, razlikama · Ponavljanje pojava i specijalni izveštaji (finansijski, u vezi sa menadžmentom, proizvodima-uslugama, resursima) 	<p><i>Marketing</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Upravljanje proizvodima-uslugama (uslužnim programom) · Razvoj kupaca i lojalnosť potrošača · Menadžment u vezi sa unapređenjima · Politika određivanja cena · Istraživanje tržišta i proizvodna-usluga <p><i>Nabavka</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Procena dobavljača · Kontrola robnih zaliha · Kontrola kvaliteta · Vertikalna integracija · analiza vrednosti <p><i>Proizvodnja i proces pružanja usluga</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Korišćenje kapaciteta · Radna snaga prema akumulaciji · Projektovanje sistema rada · Odnosi troškovi-obim- profit-kvalitet · Održavanje, zamena i povećanje opreme i drugih sredstava <p><i>Finansije</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Korišćenje kapitala · Izvori kapitala · Zaštita kapitala · Podela profita (zarada) <p><i>Računovodstvo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · Odgovornosť za aktiv · Overa transakcija · Prijem i isplata novčanih sredstava · Finansijski i operativni izveštaji

8.3.3. Kontrolisanje pomoću informacija

Rast i razvoj hotelskih kompanija zahteva savršenije tehnike planiranja i kontrole. Razvoj ovih tehnika je uveliko olakšan velikim napretkom tehnologije obrade podataka pomoću kompjutera. Pošto postoji povećan obim informacija, dolazi do povećanja troškova obrade informacija. Zbog ovih potreba i troškova koji se povećavaju, veća pažnja se mora posvećivati upravljanju informacijama u firmi. Ovo znači da postoji kretanje informacionih sistema za poslovanje i menadžment.⁸⁴

SISTEM INFORMISANOSTI MENADŽMENTA

Potreba menadžmenta da dobija više informacija zajedno sa tehnologijom obrade informacija dovela je do naglašavanja projektovanja i primene *Sistema informisanosti menadžmenta*. Opšta svrha ovih sistema je da se olakša poslovanje i ukupan proces menadžmenta, posebno planiranje i kontrola. Pomoću ovih sistema obezbeđuju se specijalizovanije i stručnije informacije za menadžere organizacionih funkcija kao što su nabavka, proizvodnja, kadrovska politika, marketing i finansije. Na taj način ovi sistemi treba da obezbede višestruke vrste informacija za sve nivoe menadžmenta za veliki broj operativnih poslova. Pri projektovanju Sistema informisanosti menadžmenta mora se imati na umu nekoliko kritičnih dimenzija koje se mogu sažeti na sledeći način:

- ◆ **zahtevi u odnosu na vreme** – pravovremenost informacija?
- ◆ **zahtevi u odnosu na učestalost** – koliko često informacija mora da bude raspoloživa?
- ◆ **zahtevi u odnosu na tačnost** – koliko detaljnije ili tačne moraju biti informacije?
- ◆ **zahtevi u odnosu na redukciju podataka** – koji obim podataka treba biti obrađen?
- ◆ **zahtevi u odnosu na distribuciju** – ko treba da primi informacije?
- ◆ **zahtevi u odnosu na skladištenje** – da li podaci i informacije moraju biti sačuvani?

Zahtevi u odnosu na blagovremenost obuhvataju brzinu kojom se informacije stavljaju u upotrebu. Zahtev u odnosu na učestalost bavi se pitanjem koliko često obrađeni podaci moraju biti obrađeni i informacije prezentirane menadžeru. Uobičajeni periodi za prezentiranje informacija su nedeljno, mesečno i kvartalno.

Zahtev u odnosu na tačnost u vezi sa sistemom obrade podataka zahteva nivo tolerancije sistema u odnosu na greške. Teoretski, moguće je projektovati sistem koji je 100 % tačan. U praksi, međutim, nije moguće postići 100% tačnosti pa se povremene greške javljaju bez obzira na to koliko je sistem dobar. U vezi sa kontrolnim funkcijama, informacija se, generalno govoreći, koristi odmah pošto je primljena. Ovo je

⁸⁴ Ibid, str. 482-484

posebno tačno kada je indicirana korektivna akcija (replaniranje). Prema tome, kada se daju detalji informacija u vezi sa aktivnostima planiranja i kontrole, pitanje tačnosti treba da bude pažljivo razmotreno. Redukcija podataka obično se odnosi na transformisanje relativno velikog obima podataka u značajno manji obim uz očuvanje bitnog značenja informacija sadržanog u prvobitnim podacima.

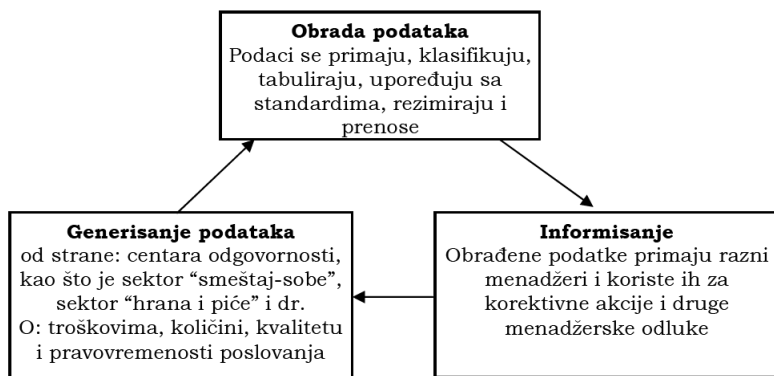
Zahtev u odnosu na distribuciju bavi se odredbama kojima treba obezbediti da sve osobe uključene u organizacione funkcije dobiju informacije koje su im potrebne. Zahtev u odnosu na skladištenje obuhvata čuvanje, održavanje i davanje podataka i informacija. Iako se neke informacije koriste odmah, neke druge moraju da se skladište i da se otkrivaju radi korišćenja u postavljanju standarda, pravljenju, poređenju ili u određivanju dugoročnih trendova.

Korišćenje sistema za informisanje menadžmenta može se opisati u **tri** faze: generisanje podataka, obrada podataka i prenos informacija (Slika 51). U fazi generisanja, dobijaju se sirovi podaci o poslovanju od raznih centara odgovornosti u organizaciji. Izveštaji o nastalim troškovima, korišćenim materijalima, proizvedenim jedinicama, kvalitetu izlaznog proizvoda-usluga, utrošenom vremenu, itd., šalju se iz raznih centara u jednicu za obradu podataka. Ovde podaci ulaze na karticama ili trakama i "obrađuje se" – odnosno klasifikuju se, tabuliraju, upoređuju se standardima, rezimiraju se, itd. Ovom obradom formatizuju se podaci za menadžment tako da ih koristi kao informacije za donošenje odluka. Informacije teku ka onima koji će preduzeti korektivne akcije, ako je potrebno.

Većina organizacija sastavljena je od tri vrste ljudi:

- ♦ ljudi koji proučavaju probleme,
- ♦ ljudi koji rešavaju probleme,
- ♦ ljudi koji stvaraju probleme.

Slika 51: Faze sistema informisanja menadžmenta



Dakle, informacije predstavljaju krvotok kontrolisanja. Podaci koji se odnose na poslovanje moraju se generisati, obraditi i preneti onima koji će preduzeti potrebne akcije da održe organizaciju na nameravanoj trasi. Sistem informisanja menadžmenta, kompjuterizovan ili ne povećava sposobnost menadžmenta da planira, meri i kontroliše hotelsko poslovanje.

8.3.4. Kontrolisanje pomoću ljudi

Praksa menadžmenta postaje efikasna preko ljudskih resursa u organizaciji.⁸⁵ Na taj način, efikasnost kontrole je pod uticajem kako menadžera tako i podređenih. Reakcija na sisteme kontrole kreće se od krajnjeg otpora i opozicije do potpunog razumevanja i podrške. Budući da kontrolisanje predstavlja kontrolu ljudi koju obavljaju ljudi, humana reakcija na posao kontrolisanja koje obavljaju menadžeri posebno je bitna za uspeh preduzeća (Slika 52). Efikasni sistemi kontrole moraju da sadrže i **odgovornost u odnosu na jedan izvor kontrole** (podređeni treba da bude odgovoran za svoje poslovanje jednom nadređenom).

Primena ovog koncepta ne samo da smanjuje konfuziju u odnosu na odgovornost nego i olakšava rešavanje mogućih problema kontrole.⁸⁶

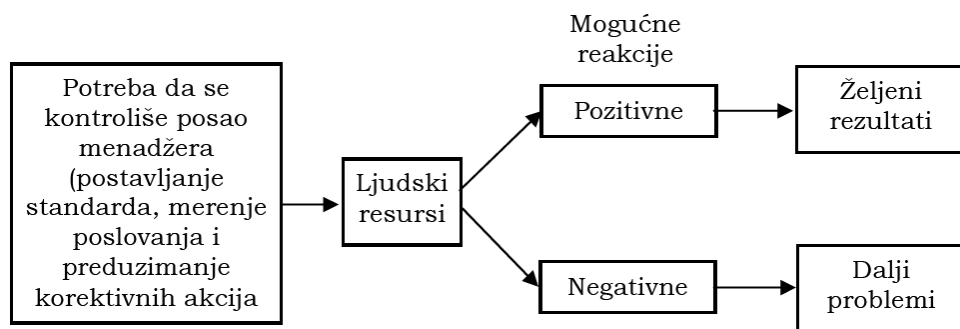
ODBOJNOST PREMA KONTROLISANJU

Mnogi ljudi ne vole da ih kontrolišu jer kontrolu mogu smatrati i nastavkom njihovog tretmana kao neodgovorne dece pre nego kao odraslih ljudi.

Taj otpor prema kontrolisanju i vređanje zbog kontrolisanja predstavlja fundamentalni problem rada sa ljudima. Mnogi od nas više vole da kontrolišu nego da budu kontrolisani jer stavljaju autonomiju iznad autokratije. Ovaj put ka slobodi i autonomiji može da bude produktivan i da vodi ka ponašanju i radu koji doprinose ostvarenju ciljeva organizacije. S druge strane, zaštita sopstvenih interesa i rad po sopstvenom nahođenju mogu da budu nagli i štetni za ideju timskog rada u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Ove reakcije, pozitivne ili negativne, mogu biti pod uticajem onoga što menadžeri prenose zaposlenima. Na primer, podređeni mogu da ne vide važnost određenih standarda poslovanja jer ne mogu da sagledavaju na koji način dostizanje standarda doprinosi organizacionim kao i ličnim ciljevima. U takvim slučajevima, može se desiti da podređeni nisu adekvatno informisani o svrhama standarda poslovanja i o njihovoj korisnosti za postizanje ciljeva. Pored toga, kod podređenih može postojati tendencija da sagledavaju standarde kao nešto što se kreće samo u jednom smeru naviše. Na taj način kod njih se razvija veliki strah od kontrole i otpor prema tome da budu kontrolisani.

⁸⁵ Gary Dessler: *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1994., str. 232 - 265

⁸⁶ Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 485-489



Sistemi kontrole mogu da izazovu osećanja uvredenosti i otpora u odnosu na menadžersko obavljanje kontrole. Ovo je češće prouzrokovano popustom ili nesposobnošću menadžmenta da komunicira sa ljudima o važnosti dejstva kontrole. Kod ljudi postoji potreba da sagledavaju potrebu za kontrolom i da osećaju da se kontrolom pomaže organizovani timski rad i ostvarivanje ciljeva.⁸⁷

KONTROLISANJE KAO SREDSTVO, NE KAO CILJ

Neki ljudi mešaju tehnologije kontrolisanja sa svrhom kontrole. Ovaj problem ćemo nazvati subordinacijom ciljeva, što znači da su ciljevi učinjeni manje važnim dok sredstva kontrolisanja postaju važnija. Ovo nigde nije vidljivije nego kod primene budžetske kontrole.

Budžeti kao standardi, predstavljaju sredstva za procenu ljudi. Reakcija od strane ljudskih resursa počinje rano u fazi razvoja budžetskih standarda i politike. Ova reakcija se nastavlja kako za vreme procene rada tako i, konačno, u toku korektivnih akcija. Strah od budžetske kontrole osećaju i menadžeri i njihovi podređeni. Menadžer mora da razvije budžetske standarde uz nepotpune podatke koji se odnose na budućnost. U nekim slučajevima, bez obzira na nepotpune podatke menadžer će posmatrati podređenog u skladu sa tim standardima rada i neće biti voljan da prizna da standardi mogu biti nerealistični. Često se može desiti da podređeni budu verbalno ukoreni za period pre uvođenja standarda koji nisu valjani. Pre nego što koristi budžetske standarde kao smernice ili generalne ciljeve, menadžer može da ih tretira kao fiksna pravila i da pokuša da ih uvede silom – striktnim nagrađivanjem ili kaznama.⁸⁸

Druga situacija nastaje kada ljudi pokušavaju da izbegnu prihvatanje odgovornosti za nepovoljno poslovanje. Radi ilustracije, pretpostavimo da je kvalitet proi-

⁸⁷ Thomas F. Powers: *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, John Wiley & Sons, New York, 1984., str. 341

⁸⁸ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, Shane R. Premaux, Ronald A. Knowles: *Human Resource Management*, Prentice Hall, Toronto, 2001., str. 258-308

zvoda (npr. nekog jela u kuhinji) niži od standardnog. Proizvodno osoblje (kuhinja) može da krivi osoblje zaduženo za nabavku zbog loših sirovina, a nabavka okrivljuje proizvodnju (kuhinju) zbog neefikasnih recepata. Generalno, u takvim slučajevima se uvode procedure razrade kako bi se obezbedila potpuna kontrola ulaznih sirovina uz ispostavljanje odgovarajuće dokumentacije. Proizvodne metode mogu, takođe, da budu proveravane češće nego što je potrebno kako bi se obezbedila potrebna dokumentacija za moguće buduće sporove sa nabavkom. Tokom izvesnog vremena, celokupna organizacija postaje preopterećena procedurama za samozaštitu s tendencijom smanjivanja efikasnosti rada.

LIČNO USMERAVANJE I LIČNA KONTROLA

Praksa ličnog usmeravanja i lične kontrole zasniva se na ideji da će ljudi pozitivnije reagovati ako su uključeni, ako su svesni rezultata i ako im je dozvoljeno da prilagođavaju svoje akcije.

Lična kontrola: sposobnost orgnaizacije da poveća prihvatanje sistema kontrole direktno je povezana sa nivoom delegiranja autoriteta da se preduzimaju akcije sa nastankom problema.

Ovaj koncept, takođe, zahteva povratnu spregu između nadređenih i podređenih u vezi sa poslovanjem.

Dakle, kontrolu obavljaju ljudi i kontrola se vrši nad ljudima. Ljudske reakcije se kreću u rasponu od pozitivne do negativne – unapređenje i podrška do ometanja i osujećenja izvršavanja organizacionih ciljeva. Ljudi mogu da se vređaju zbog kontrole, da je se boje i pružaju otpor i/ili mogu da zamenjuju načine i ciljeve kontrolisanja. Poboljšane komunikacije u vezi sa prirodom i svrhom kontrolisanja kao i uključivanje ljudi u aktivnosti kontrolisanja ponudeni su kao sredstvo za poboljšanje prakse kontrolisanja pomoću ljudi.

OPŠTA KONTROLNA LISTA ZA EFIKASNU KONTROLU HOTELSKOG POSLOVANJA

Glavne oblasti sa problemima kontrole ne mogu se sagledavati nezavisno. Često je teško, ako ne i nemoguće da se precizno utvrde specifični uzroci pogrešnog funkcionisanja u sistemu kontrole pošto je veoma verovatno da je kombinacija događaja dovela do neuspeha. Pored toga, za funkciju kontrolisanja potrebno je mnogo i različitih informacija. Često svaki menadžer ima različite predstave o tome koji su tipovi sistema kontrole potrebni i veoma često to dovodi do razuđenosti u protoku informacija, što za krajnji rezultat ima sve manje efikasnu kontrolu. Da bi se smanjila verovatnoća ovakvog događaja, menadžerima je potrebna jedna opšta kontrolna lista koja će ih usmeravati pri projektovanju, realizaciji, radu i održavanju sistema kontrole u firmi.⁸⁹

89 Daniel A. Wren, Dan Voich, Jr.: cit. rad, str. 489

Slika 53: Kontrolna lista za ispravan kontrolni sistem

Kontrola koja se odnosi na delegiranje:	Projektovanje kontrolnih jedinica treba da bude u smislu centara organizacionih odgovornosti.
Mogućnost kontrolisanja:	Standardi treba da odslikavaju činioce koji se mogu kontrolisati (naime, odgovornost = autoritet).
Koordinacija:	Predloženi kontrolni sistemi treba da budu koordinirani sa osobama na koje će uticati pre nego što budu realizovani.
Relevantnost informacija:	Kontrolni izveštaji treba da budu relevantni određenom problemu o kojem je reč.
Podeljenost informacija:	Kontrolni izveštaj treba da pravi razliku između iznosa, prirode i promaoca.
Razumljivi termini:	U kontrolnim izveštajima treba da se koriste termini i jezik razumljivi za korisnike tih izveštaja.
Efektivnost troškova:	Ekonomske koristi nasuprot troškovima kontrolnog sistema treba da budu procenjene pre realizacije.
Revizija sistema:	Treba obezbediti kontinuirani pregled kontrolnog sistema u smislu tehničkog, organizacionog i ekonomskog poslovanja i ponašanja (naime, kontrolu menadžmenta).

8.4. PITANJA

1. Koji bi ste pristup planiranja Vi izabrali kao najefikasniji?
2. Koje su osnovne svrhe finansijskog planiranja?
3. Značaj primene analize “prelomne tačke” u hotelskom poslovanju?
4. Objasnite kako hotelski menadžeri kontrolišu celokupno poslovanje pomoću finansijskih mera?
5. Kako se vrši kontrolisanje celokupnog poslovanja hotela (hotelskog preduzeća) pomoću revizija?
6. U čemu je suština kontrolisanja celokupnog hotelskog poslovanja pomoću zaposlenih?
7. Kakva je efikasnost kontrolisanja celokupnog hotelskog poslovanja pomoću zaposlenih?
8. Kakvu biste Vi napravili kontrolnu listu za uspešan kontrolni sistem?

9.

IZVEŠTAJI REVIZIJE





9.1 CILJEVI UČENJA

Nakon izučavanje ovog poglavlja, trebali biste moći da:

1. Objasnite kako se završava revizija.
2. Objasnite koji delovi čine standardni tekst nekvalifikovanog revizijskog izveštaja.
3. Objasnite koje vrste revizijskih izveštaja postoje.
4. Objasnite šta je materijalnost u fazi opredeljivanja vrste revizijskog mišljenja.
5. Definišete i objasnite uslove kada se izdaje nekvalifikovani revizijski izveštaj.
6. Objasnite kada se odstupa od standardnog teksta nekvalifikovanog revizijskog mišljenja i kada se menja tekst.
7. Izložite uslove u kojima se formira kvalifikovani revizijski izveštaj.
8. Navedite uslove u kojima se revizor uzdržava od iznošenja mišljenja.
9. Objasnite kada revizor mora da izda negativno mišljenje.
10. Protumačite nivoe materijalnosti koji opredeljuju vrstu revizijskog izveštaja.
11. Komentarišete slučajeve koji zahtevaju modifikaciju revizorskog mišljenja.

9.2. STANDARDNI NEKVALIFIKOVANI IZVEŠTAJ REVIZIJE (Pozitivno ili potvrdno mišljenje)

Cilj svake revizije je formiranje revizijskog mišljenja o finansijskim izveštajima. Mišljenje revizora često je jedini deo revizije koji korisnici vide. Prema tome, posmatrano iz ugla korisnika, izveštaj predstavlja proizvod revizora.

Standardi revizije zahtevaju da se svi finansijski izveštaji revidiraju. Osnovni zahtevi za izdavanje izveštaja revizije izvode se iz četiri opšte prihvaćena standarda revizije koji se odnose na izveštavanje. Poslednji standard posebno je značajan zbog toga što zahteva izražavanje mišljenja o svim finansijskim izveštajima ili poseban izveštaj o tome da sveobuhvatno mišljenje nije moguće, i o razlozima zbog kojih nije moguće izraziti mišljenje. Ovaj standard zahteva i jasan iskaz revizora o prirodi ispitivanja i stepenu u kome revizor ograničava svoju odgovornost. Približno polovina iskaza o standardima revizije obuhvata kriterijume izveštavanja. Ukoliko je poznat značaj izveštaja revizije kao sredstva komunikacije, onda to nije iznenađujuće.

Profesija priznaje i prihvata potrebu za jednoobraznošću u izveštavanju da bi se izbegla konfuzija. Da finansijski izveštaji nisu jednoobrazni i formalizovani svaki izveštaj bi izazivao dodatni napor i znanje korisnika da protumače njegovu sadržinu. Isto to se odnosi i na revizijske izveštaje. Stručnim standardima, prema tome, definišu

se i nabrajaju vrste izveštaja revizije koje bi trebalo uključiti u finansijske izveštaje. Tekst izveštaja revizije je relativno jednoobrazan, iako različiti izveštaji revizije odgovaraju različitim situacijama.

Izveštaj revizije predstavlja poslednji korak u celom procesu revizije. Zbog složenosti teme, u tekstu o osnovama revizije mogu se obuhvatiti samo osnovni kriterijumi izveštavanja. Ovo poglavlje pokriva samo izveštaje o osnovnim finansijskim izveštajima. U teoriji i praksi revizije postoje sledeći tipovi revizijskih izveštaja ili mišljenja:

- ◆ Standardni nekvalifikovani izveštaj revizije (Pozitivno ili potvrdo mišljenje),
- ◆ Nekvalifikovani izveštaj revizije sa objašnjenjem ili izmenjenim tekstom (Mišljenje sa rezervom)
- ◆ Kvalifikovan izveštaj sa negativnim mišljenjem, i
- ◆ Kvalifikovan izveštaj sa uzdržavanjem od mišljenja.

Najveći broj izdatih revizorskih izveštaja predstavljaju Standardni nekvalifikovani izveštaj revizije (pozitivno mišljenje) i Nekvalifikovani izveštaj revizije sa objašnjenjem ili izmenjenim tekstom (mišljenje sa rezervom). Ova dva tipa ili vrste revizijskih izveštaja predstavljaju preko 90% svih izveštaja revizije. Standardni nekvalifikovani izveštaj revizije (pozitivno mišljenje) koristi se kada se ispune sledeći uslovi:

1. Svi izveštaji – bilans stanja, bilans uspeha, bilans promena na kapitalu i bilans novčanih tokova – uključeni su u finansijske izveštaje.
2. Tri opšteprihvaćena standarda zadovoljena su u svakom pogledu u toku angažovanja:
 - ◆ Reviziju treba obaviti lice ili lica koje poseduje tehničku obučenost i imaju stručnost revizora,
 - ◆ U svim pitanjima vezanim za angažman revizor ili revizori, u intelektualnom smislu , trebaju ostati nezavisni.
 - ◆ Prilikom obavljanja revizije i pripremanja revizorskog izveštaja potrebno je udovoljiti zahtevu da se radi i postupa sa dužnom profesionalnom pažnjom.
3. Sakupljeno je dovoljno dokaza i revizor je obavio posao na način koji mu omogućava da zaključi da su sva tri standarda rada na terenu zadovoljena:
 - ◆ Posao treba adekvatno planirati, a rad saradnika, ako ih ima, treba nadzirati.
 - ◆ Odgovarajuće poznavanje interne kontrole bitno je kao osnova za planiranje revizije posebno u delu vrste, obima i vremena testova koje treba obaviti.
 - ◆ Detaljnim ispitivanjem, posmatranjem, upitom i konfirmacijom potrebno je pribaviti dovoljno kompetentnih dokaza kako bi se na taj način obezbedila razumna osnova za formiranje mišljenja o finansijskim izveštajima.

4. Finansijski izveštaji obelodanjeni su i predstavljeni u skladu sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima.

- ♦ U izveštaju se navodi jesu li finansijski izveštaji objavljeni u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim načelima.
- ♦ Izveštaj navodi na okolnosti u kojima se takva načela nisu dosledno primenivala u tekućem razdoblju u odnosu na prethodno razdoblje.
- ♦ Objavljivanje informacija u finansijskim smatra se sa razumno ispravnim, osim ako drugačije nije navedeno u izveštaju.
- ♦ Izveštaj sadrži ili izraženo mišljenje o finansijskim izveštajima u celini, ili izjavu da mišljenje nije moguće dati. Kad nije moguće izraziti opšte mišljenje, treba navesti razloge nemogućnosti. U svim slučajevima u kojima se ime revizora povezuje sa finansijskim izveštajima revizorov izveštaj treba jasno da upućuje na karakter ispitivanja, ako ono postoji, kao i na stepen preuzete odgovornosti.

To znači i da su svi prikazi uključeni u fusnote i ostale delove finansijskih izveštaja i iskazani u skladu sa opšteprihvaćenim standardima izveštavanja.

5. Ne postoje okolnosti koje zahtevaju objašnjenje ili izmenu teksta izveštaja.

Kada se ispune ovi uslovi, izdaje se standardni ne kvalifikovani izveštaj revizije kao što je dato u primeru iz prakse na sledećim stranama. Različiti revizori mogu u određenoj meri menjati tekst u standardnim izveštajima, ali značenje ostaje isto. Obratite pažnju na to da se izveštaj izložen kao primer iz prakse odnosi na uporedive finansijske izveštaje; prema tome, potreban je izveštaj za finansijske izveštaje za obadve godine.

9.2.1. Delovi izveštaja revizije

Bez obzira na revizora, sledećih sedam delova izveštaja revizije uvek ostaju isti. To su sledeći delovi:

- ♦ Naslov izveštaja,
- ♦ Adresa izveštaja revizije,
- ♦ Uvodni paragraf,
- ♦ Paragraf o delokrugu rada,
- ♦ Mišljenje,
- ♦ Naziv računovodstvenog preduzeća, i
- ♦ Datum u izveštaju revizije.

1. Naslov izveštaja

Standardi revizije zahtevaju da izveštaj ima naslov i da u njemu stoji reč *nezavisan*. Na primer, odgovarajući naslovi bili bi «nezavisan izveštaj revizije», «izveštaj nezavisnog revizora», ili «nezavisno mišljenje revizora». Zahtev da naslov sadrži reč *nezavisan* ima za cilj da korisnicima prenese da je revizija bila nepristrasna u svim aspektima angažovanja.

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

2. Adresa u izveštaju revizije

Izveštaj se obično adresira na preduzeće, njegove akcionare, ili upravni odbor. Proteklih godina, ustalio se običaj da se izveštaj upućuje akcionarima, da bi se pokazalo da je revizor nezavisan u odnosu na preduzeće i upravni odbor.

AKCIONARIMA I UPRAVNOM ODBORU AKCIONARSKOG DRUŠTVA

“XXXXX” BEOGRAD

3. Uvodni paragraf

Prvi paragraf izveštaja ima tri zadatka.

Prvo, u njemu se jednostavno navodi da je računovodstveno preduzeće sprovelo *reviziju*. Ovo ima za cilj da naglasi razliku između izveštaja i kompilacije ili izveštaja o pregledu. Paragraf o delokrugu pojašnjava šta znači revizija.

Drugo, navode se finansijski izveštaji nad kojima je izvršena revizija, uključujući datume bilansa stanja i računovodstvene periode za bilans uspeha i bilans novčanih tokova. Tekst finansijskih izveštaja u izveštaju revizije trebalo bi da bude identičan kao i tekst koji je koristilo rukovodstvo u finansijskim izveštajima.

Treće, u uvodnom paragrafu navodi se je za finansijske izveštaje odgovorno rukovodstvo a da je odgovornost revizora da izrazi mišljenje o finansijskim izveštajima na bazi revizije. Svrha ovih izveštaja je da prenesu da je rukovodstvo odgovorno za izbor odgovarajućih opšte prihvaćenih računovodstvenih principa i donošenje računovodstvenih politika i da pojasni uloge rukovodstva i revizora.

Obavili smo reviziju bilansa stanja Akcionarskog društva “XXXXX” (u daljem tekstu “Preduzeće”) sa stanjem na dan 31. decembra 2003., odnosno 2002. godine i odgovarajućih bilansa uspeha, izveštaja o promenama na kapitalu i rezervama i bilansa tokova gotovine za navedene poslovne godine. Za ove računovodstvene izveštaje, prikazane na stranama 2 do 10, odgovorno je rukovodstvo Preduzeća. Naša odgovornost je da, na osnovu obavljene revizije, izrazimo mišljenje o prikazanim računovodstvenim izveštajima.

4. Paragraf o delokrugu rada

Paragraf o delokrugu rada predstavlja činjenični iskaz o tome šta je revizor uradio u reviziji. U ovom paragrafu prvo se navodi da je revizor sledio opšte prihvaćene standarde revizije. U ostalom delu daje se kratak opis važnih aspekata revizije.

U paragrafu o delokrugu rada navodi se da je cilj revizije da se dobije *razumno uveravanje* o tome da u finansijskim izveštajima nema *materijalnih* grešaka. Reč «materijalan» znači da su revizori odgovorni samo za pronalaženje značajnih grešaka, a ne manjih grešaka koje ne utiču na odluke korisnika. Upotreba izraza «razumno uveravanje» ima za cilj da ukaže da se od revizije ne može očekivati da potpuno eliminiše mogućnost materijalne greške ili nepravilnosti koje postoje u finansijskim izveštajima. Drugim rečima, revizija obezbeđuje visok nivo sigurnosti, ali ne predstavlja garanciju.

U preostalom delu paragrafa o delokrugu rada razmatraju se prikupljeni dokazi revizije i navodi se da revizor veruje da su prikupljeni dokazi u datim okolnostima odgovarajući za izražavanje prikazanog mišljenja. Reči «osnova testiranja» ukazuju na to da je korišćeno uzorkovanje umesto revizije svake transakcije i svakog iznosa u finansijskim izveštajima. Dok se u uvodnom paragrafu navodi da je rukovodstvo odgovorno za pripremu i sadržaj finansijskih izveštaja, u paragrafu o delokrugu rada navodi se da je revizor odgovoran za procenu prikladnosti datih računovodstvenih principa, proračuna, i prikaza u finansijskim izveštajima.

Reviziju smo obavili u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji (Sl.list SRJ 71/02) i Međunarodnim standardima revizije. Međunarodni standardi revizije nalažu da planiramo i izvršimo reviziju na način koji omogućava da se, u razumnoj meri, uverimo da računovodstveni izveštaji ne sadrže pogrešne informacije od materijalnog značaja. Revizija uključuje ispitivanje dokaza, na bazi provere uzorka, kojima se potkrepljuju iznosi i informacije obelodanjene u računovodstvenim izveštajima. Revizija, takođe uključuje ocenu primenjenih računovodstvenih načela, kao i opštu prezentaciju računovodstvenih izveštaja. Smatramo da revizija koju smo obavili obezbeđuje solidnu osnovu za izražavanje našeg mišljenja.

5. Mišljenje

U poslednjem paragrafu u standardnom izveštaju navode se zaključci revizora dobijeni na osnovu rezultata testiranja u toku revizije. Ovaj deo izveštaja je toliko važan da se često ceo izveštaj revizije jednostavno naziva *mišljenje revizora*. U ovom paragrafu navodi se mišljenje a ne apsolutan činjenični iskaz ili garancija. To za cilj ima da ukaže da se zaključci baziraju na stručnom mišljenju. Izraz «po našem mišljenju» ukazuje na to da možda postoji određeni informativni rizik u vezi sa finansijskim izveštajima, iako je nad tim izveštajima izvršena revizija.

Mišljenje se direktno odnosi na prvi i četvrti opšte prihvaćeni standard izveštavanja u reviziji. Od revizora se traži da izrazi mišljenje o finansijskim izveštajima uzetih u celini, uključujući i zaključak o tome da li je kompanija poštovala opšte prihvaćene računovodstvene principe.

Jedan od kontroverznih delova izveštaja revizije jeste izraz *tačno prikazati*. Da li ovo znači da se finansijski izveštaji prikazuju tačno ukoliko se poštuju opšte prihvaćeni računovodstveni principi, ili znači nešto više? Sudovi povremeno zaključuju da su revizori odgovorni za ispitivanja van opšte prihvaćenih računovodstvenih principa da bi odredili da li korisnici mogu biti obmanuti ukoliko se poštuju ovi principi. Većina revizora veruje da su finansijski izveštaji «tačno prikazani» kada su u skladu sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima, ali potrebno je ispitati i suštinu transakcija i salda zbog mogućih pogrešnih informacija.

Po našem mišljenju, ovi računovodstveni izveštaji prikazuju istinito i objektivno stanje imovine, kapitala i obaveza Preduzeća na dan 31. decembra 2003. godine, kao i rezultat poslovanja i promene na novčanim tokovima za godinu završenu na taj dan, u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji (Sl.list SRJ 71/2002).

Ne izražavajući rezervu u odnosu na dato mišljenje dodatno skrećemo pažnju na sledeće:

Kao što je navedeno u napomeni 4, pod hipotekom se nalazi zgrada Skladišta na VXXXX VXXXX, u iznosu od USD XXXXXXX,00, koja je data kao pokriće po Ugovoru broj XX/91. o regulisanju međusobnih odnosa u vezi korišćenja robnog kredita od kreditora: CREDIT AGRICOLE, NEW YORK, iz programa Credit Commodity Corporation Washington. Ugovor je sklopljen s XXXbankom d.d., Beograd, a koji je sada evidentiran u XXbanci a.d., Beograd.

6. Naziv računovodstvenog preduzeća

U nazivu se navodi računovodstveno preduzeće ili ime stručnjaka koji je sproveo reviziju. Obično se koristi naziv preduzeća, pošto celo računovodstveno preduzeće ima zakonsku i profesionalnu odgovornost da obezbedi kvalitet revizije u skladu sa profesionalnim standardima.

Preduzeće za reviziju i konsalting "Stanišić audit" d.o.o.

Ovlašćeni revizor:

Prof.dr Milovan Stanišić

7. Datum u izveštaju revizije

Odgovarajući datum za izveštaj jeste datum kada je revizor završio najvažnije procedure revizije na terenu. Ovaj datum je važan za korisnike zbog toga što ukazuje na poslednji dan odgovornosti revizora za pregled značajnih događaja koji su se odigrali posle datuma finansijskih izveštaja. Na primer, ako je datum bilansa stanja 31. decembar 2003. godine, a datum izveštaja revizije je 1. mart 2004. godine, ovo ukazuje na to da je revizor tragao za materijalnim transakcijama i događajima koji nisu evidentirani a odigrali su se do 1. marta 2004. godine.

Beograd, 01. mart 2004. godine

9.3. NEKVALIFIKOVANI IZVEŠTAJ REVIZIJE SA OBJAŠNENJEM ILI IZMENJENIM TEKSTOM

U određenim situacijama izdaje se nekvalifikovani izveštaj revizije, ali tekst se razlikuje od standardnog nekvalifikovanog izveštaja. Važno je razlikovati ove izveštaje i od kvalifikovanih izveštaja o kojima će biti reči kasnije u ovom poglavlju.

Nekvalifikovani izveštaj sa objašnjenjem ili izmenjenim tekstom zadovoljava kriterijume potpune revizije sa zadovoljavajućim rezultatima i finansijskim izveštajima koji su tačno prikazani, ali revizor oseća da je važno, ili potrebno, da obezbedi dodatne informacije. U *kvalifikovanom izveštaju*, revizor ili nije sproveo zadovoljavajuću reviziju ili smatra da su finansijski izveštaji netačno prikazani.

Sledeće stavke predstavljaju najvažnije razloge za dodatno objašnjenje ili izmenu teksta nekvalifikovanog kratkog izveštaja:

- ♦ materijalne neizvesnosti;
- ♦ nedoslednosti;
- ♦ revizor se slaže sa odstupanjem od objavljenih računovodstvenih principa;
- ♦ naglasak na predmetu;
- ♦ izveštaji koji obuhvataju druge revizore.

9.3.1. Materijalne neizvesnosti

Rukovodstvo obično pravi određene proračune kod pripreme finansijskih izveštaja, uključujući koristan životni vek aktive kojoj pada vrednost, naplativost potraživanja, i ostvarivost zaliha i ostale aktive. Obično postoji dovoljno dokaza koji omogućavaju realnu procenu ovih stavki. Ponekad, međutim, revizor naiđe na situaciju u kojoj se ne može realno proceniti rezultat u trenutku kada se izveštaji izdaju. Ove stvari definišu se kao neizvesnosti. Primeri obuhvataju:

- ♦ povrativost odloženih troškova,
- ♦ mogući porez na dohodak ili troškove sudskog spora (naplative ili dužničke),
- ♦ ostvarivost važnog potraživanja, i
- ♦ stalnu raspoloživost potrebnih finansijskih sredstava.

Prikazivanje mnogih ovakvih proračuna i neizvesnosti je uobičajeno i propisano od strane regulatornih tela. Međutim, postoje i manje specifične situacije u kojima se sposobnost preduzeća da nastavi da posluje po going concern principu dovodi u pitanje. Na primer, sledeći faktori uzrokuju neizvesnost koja se tiče sposobnosti

preduzeća da nastavi da posluje po going concern principu:

- ◆ Značajni poslovni gubici ili nedostatak obrtnog kapitala koji se ponavljaju.
- ◆ Nesposobnost preduzeća da plati sve dospele obaveze.
- ◆ Gubitak glavnih kupaca, pojava neosiguranih katastrofa kao što je zemljotres ili poplava, ili neuobičajene radne poteškoće.
- ◆ Zakonske procedure, zakonodavstvo, ili slične stvari koje su se odigrale a koje mogu ugroziti sposobnost poslovanja preduzeća.

U takvim situacijama revizor razmatra mogućnost da klijent možda neće moći da nastavi svoje operacije ili ispunji svoje obaveze u nekom razumnom vremenskom periodu. Radi toga, razuman vremenski period predstavlja vreme ne veće od jedne godine od datuma finansijskih izveštaja nad kojima se vrši revizija. Kada revizor zaključi da postoji osnovana sumnja u vezi sa sposobnošću preduzeća da nastavi da posluje po “going concern” principu, to predstavlja materijalnu neizvesnost.

Kada postoji materijalna neizvesnost, revizor prvo mora da proceni da li je dovoljno relevantnih činjenica prikazano u finansijskim izveštajima, uključujući i fusnote. Na primer, ako traje parnica protiv klijenta koji prekoračuje iznos koji se može povratiti od osiguranja, opšte prihvaćeni računovodstveni principi zahtevaju odgovarajuće prikaze u fusnotama.

Svrha objašnjenja je da posebno informiše korisnike izveštaja o neizvesnosti, čak iako je ta informacija direktno prikazana u finansijskim izveštajima ili bi bila uočljiva ako se pažljivo analiziraju izveštaji. Očita namena objašnjenja jeste da upozori čitaoce na neizvesnosti koje im mogu promaći u redovnom čitanju izveštaja.

Prva tri paragrafa izveštaja koji je izmenjen zbog neizvesnosti ista su kao i u standardnom nekvalifikovanom izveštaju. Objašnjenje se dodaje kao četvrti paragraf i opisuje neizvesnost.

OBJAŠNENJE ZBOG NEIZVESNOSTI U VEZI SA KONCEPTOM “GOING CONCERN”

(Uvodni paragraf, paragraf o delokrugu rada i o mišljenju jednaki su kao u standardnom izveštaju, a četvrti paragraf ima sledeću sadržinu.)

Prateći finansijski izveštaji pripremljeni su pod pretpostavkom da će preduzeće XXXX nastaviti da posluje kao “going concern”. Kao što se navodi u belešci br. XX u finansijskim izveštajima, preduzeće XXXX pretrpelo je zadnjih godina značajne gubitke i ima neto kapitalni deficit koji dovodi do osnovanu sumnju da ono neće biti sposobno da nastavi da posluje kao “going concern”. Planovi rukovodstva koji se tiču ovih stvari takođe su opisani u belešci br. XX. Finansijski izveštaji ne obuhvataju nikakva podešavanja koja mogu proisteći iz posledica ove neizvesnosti.

Ili, sledeći primer:

OBJAŠNENJE ZBOG NEIZVESNOSTI U VEZI SA MOGUĆNOŠĆU MATERIJALNOG GUBITKA

(Uvodni paragraf, paragraf o delokrugu rada i o mišljenju jednaki su kao u standardnom izveštaju, a četvrti paragraf ima sledeću sadržinu.)

Kao što se navodi u belešci br. 6 u finansijskim izveštajima, preduzeće predstavlja optuženu stranu u sudskom sporu u kome se navodi povreda određenih patentnih prava i traže autorska prava i kaznena odšteta. Preduzeće je podnelo protivtužbu, i preliminarno saslušanje i istražni postupak u toku su za obe akcije. Konačni ishod ovog sudskog spora ne može se odrediti u ovom trenutku. Prema tome, u pratećim finansijskim izveštajima nema ispravke vrednosti ni za kakve obaveze koje se mogu javiti kao posledica presude.

9.3.2 Nedoslednosti

Drugi standard izveštavanja zahteva od revizora da obrati pažnju na okolnosti u kojima se računovodstveni principi ne poštuju dosledno u tekućem periodu u vezi sa prethodnim periodom. Opšteprihvaćeni računovodstveni principi zahtevaju da se promene u računovodstvenim principima, ili njihova metoda primene, vrše prema preferencijalnom principu i da se priroda i uticaj date promene prikažu na odgovarajući način. Kada dođe do takvih promena, revizor bi trebalo da izmeni izveštaj dodavanjem objašnjenja posle paragrafa koje sadrži mišljenje i u kome se navodi priroda promene i čitaocu ukazuje na fusnotu u kojoj se promena objašnjava.

OBJAŠNENJE ZBOG NEDOSLEDNOSTI

(Uvodni paragraf, paragraf o delokrugu rada i o mišljenju jednaki su kao u standardnom izveštaju, a četvrti paragraf ima sledeću sadržinu.)

Kao što se navodi u belešci br. XXX u finansijskim izveštajima, preduzeće je promenilo metodu izračunavanja amortizacije 200X. godine. Prema tome, u pratećim finansijskim izveštajima nema ispravke vrednosti ni za kakve obaveze koje se mogu javiti kao posledica presude.

U ovom objašnjenju implicitno se navodi da se revizor slaže sa celishodnošću promena. Ukoliko se revizor ne slaže, promena bi se smatrala kršenjem opšte prihvaćenih računovodstvenih principa i njegovo mišljenje bi bilo kvalifikovano, kao što ćemo objasniti kasnije.

DOSLEDNOST NASUPROT UPOREDIVOSTI

Revizor mora biti u stanju da napravi razliku između promena koje utiču na doslednost i onih koje mogu uticati na uporedivost ali koje ne utiču na doslednost. Sledeće stavke predstavljaju promene koje utiču na doslednost i, prema tome, zahtevaju dodatno objašnjenje ukoliko su materijalne:

- ♦ promene računovodstvenih principa, kao što je promena sa FIFO na LIFO procenu zaliha;
- ♦ promene u preduzećima koje izdaju izveštaje, kao što je uključenje dodatnog preduzeća u kombinovane finansijske izveštaje;
- ♦ ispravke grešaka koje obuhvataju principe, prelazanjem sa računovodstvenog principa koji nije opšte prihvaćen na onaj koji jeste, uključujući i ispravku konačnih grešaka.

Promene koje utiču na uporedivost ali ne i doslednost, i prema tome, ne moraju biti uključene u izveštaj revizije, obuhvataju sledeće:

- ♦ promene u proračunu, kao što je smanjenje životnog veka neke stavke aktive zbog depresijacije;
- ♦ ispravke grešaka koje ne obuhvataju principe, kao što je prošlogodišnja matematička greška;
- ♦ varijacije u formatu i prikazu finansijskih informacija;
- ♦ promene zbog značajno različitih transakcija ili događaja, kao što su novi pokušaji razvoja i istraživanja ili prodaje udruženog preduzeća.

Ukoliko stavke koje utiču na uporedivost, a koje ne zahtevaju dodatno objašnjenje zbog svoje prirode, materijalno utiču na uporedivost finansijskih izveštaja, potrebno ih je prikazati u fusnotama. Može se zatražiti i kvalifikovani izveštaj revizije za neodgovarajuće prikazivanje ako klijent odbije da pravilno prikaže te stavke.

REVIZORI SU SAGLASNI SA Odstupanjem od objavljenih principa

U nekim specifičnim i neuobičajenim situacijama odstupanje od nekog računovodstvenog principa koji je objavilo neko regulatorno telo ne mora zahtevati kvalifikovano ili negativno mišljenje. Međutim, da bi opravdao nekvalifikovano mišljenje, revizor mora biti zadovoljan i mora navesti i objasniti, u posebnom paragrafu ili paragrafima u izveštaju revizije, da bi poštovanje tog principa dovelo do pogrešnog rezultata u toj situaciji.

NAGLASAK NA ODREĐENOJ STVARI

Pod određenim okolnostima, ovlašćeni javni revizor možda želi da naglasi određene stvari koje se tiču finansijskih izveštaja iako namerava da izrazi nekvalifikovano mišljenje. Takve informacije trebalo bi staviti u poseban paragraf u izveštaju. Sledeće stavke predstavljaju informacije koje revizor možda želi da izrazi:

- ♦ postojanje značajnih transakcija povezanih lica,
- ♦ važni događaji nakon datuma bilansa stanja, i
- ♦ opis računovodstvenih stvari koje utiču na uporedivost finansijskih izveštaja sa onima iz prethodne godine.

Dodatno skrećemo pažnju na sledeće:

Na osnovu rešenja Opštinskog suda u XXXXXX, broj XX/95 na dan 21. jula 199X. godine, izvršeno je uknjiženje hipoteke na nepokretnostima na k.p. XX03/1u ZKUL broj 2573 KO XXXXXX, u cilju obezbeđenja kredita u iznosu od 200 hiljada dinara odobrenog od XXbanke a.d., XXXXXX – filijala XXXXXX na osnovu ugovora broj 144 zaključenog na dan XX. aprila 1995. godine. Preduzeće je tokom 2002. i 2003. godine uzimalo kratkoročne kredite od XXy banke a.d, XXXXXX pravnog sledbenika XXbanke a.d., XXXXXX. U ugovorima o kratkoročnim kreditima, kao obezbeđenje plaćanja, banka i dalje koristi navedenu hipoteku iako je kredit na osnovu kojeg je ista izdata, vraćen. Nepokretnosti pod hipotekom se sastoje od zemljišta, knjigovodstvene vrednosti XX hiljada dinara i građevinskih objekata, knjigovodstvene vrednosti XXX hiljada dinara na dan 31. decembar 2003. godine.

Kao što je objašnjeno u napomeni XX, kapital Preduzeća je državni i na dan 31. decembra 2003., odnosno 2002. godine iznosi 332.506, odnosno 330.800 hiljada dinara. U toku 2003. godine izvršeno je povećanje kapitala po osnovu besplatno ustupljenih građevinskih objekata i opreme od Turističke organizacije XXXXXX. Ova promena na kapitalu Preduzeća, kao i sam osnivački kapital nisu, do dana revizije, upisane u registar kod nadležnog Trgovinskog suda.

IZVEŠTAJI U KOJIMA UČESTVUJU DRUGI REVIZORI

Kada se ovlašćeni javni računovođa oslanja na neko drugo računovodstveno preduzeće u izvođenju dela revizije, što je uobičajeno kada klijent ima više raširenih ogranaka ili odeljenja, glavno računovodstveno preduzeće ima tri alternative. Samo druga predstavlja nekvalifikovani izveštaj sa izmenjenim tekstom.

1. *Nepozivanje na drugog revizora u izveštaju revizije*

Kada se drugi revizor ne pominje, daje se standardno nekvalifikovano mišljenje ukoliko druge okolnosti ne zahtevaju odstupanje. Ovaj pristup koristi se kada je drugi revizor ispitao manje važan deo izveštaja, kada je drugi revizor poznat ili ga nadgleda glavni revizor, ili je glavni revizor temeljno pregledao njegov rad. Drugi revizor je i dalje odgovoran za svoj vlastiti izveštaj i rad u slučaju sudskog spora ili akcije Komisije za hartije od vrednosti i berzu.

2. *Pozivanje na drugog revizora u izveštaju (izveštaj sa izmenjenim tekstom)*

Ova vrsta izveštaja naziva se i *izveštaj sa zajedničkim mišljenjem*. Zajednički nekvalifikovani izveštaj koristi se kada nije praktično pregledati rad drugog revizora ili kada je deo finansijskih izveštaja čiju reviziju je izvršio drugi ovlašćeni javni računovođa značajan u odnosu na celinu. Takav izveštaj *ne* sadrži poseban paragraf u kome se razmatra zajednička odgovornost, već se o tome raspravlja u uvodnom paragrafu, a drugi revizori pominju se u paragrafu o delokrugu rada i paragrafu koji sadrži mišljenje. Delovi finansijskih izveštaja čiju reviziju je izvršio drugi revizor navode kao apsolutni iznosi.

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

Akcionarima i upravnom odboru XXXX preduzeća

Izvršili smo reviziju pratećih konsolidovanih bilansa stanja preduzeća XXXXX zaključno sa 31. decembrom 200X. i 200Y. godine i povezane bilanse uspeha, iyve[taje o promenama na kapitalu, i novčanih tokova za godine koju su tada završile. Za ove finansijske izveštaje odgovorno je rukovodstvo preduzeća. Naša odgovornost je da damo mišljenje o ovim finansijskim izveštajima na osnovu revizije. Nismo izvršili reviziju finansijskih izveštaja preduzeća YYYYYYY, konsolidovanog preduzeća u kome XXXXX ima vlasnički interes od 84% zaključno sa 31. julom 198X. godine, što se u izveštajima odražava kao ukupna aktiva od 0000 dinara i 0000 dinara zaključno sa 31. decembrom 200X. i 200Y. godine, i ukupni prihodi od 0000 dinara i 0000 dinara za godine koje su tada završene. Reviziju tih izveštaja izvršili su drugi revizori čiji izveštaji su nam dostavljeni, i naše mišljenje, u vezi sa iznosima koji se odnose na YYYYYYY, zasniva se isključivo na izveštaju drugih revizora.

Reviziju smo izvršili u skladu sa opšte prihvaćenim standardima revizije. Ovi standardi zahtevaju planiranje i sprovođenje revizije u cilju dobijanja razumnih uveravanja o tome da u finansijskim izveštajima nema materijalnih grešaka. Revizija obuhvata ispitivanje, na bazi testiranja, dokaza koji potkrepljuju iznose i prikaze u finansijskim izveštajima. Revizija obuhvata i ocenu primenjenih računovodstvenih principa i važne proračune rukovodstva, kao i ocenu celokupnog prikazivanja u finansijskim izveštajima. Smatramo da naše revizije i izveštaj drugih revizora obezbeđuju razumnu osnovu za naše mišljenje.

Po našem mišljenju, na osnovu revizija koje smo mi sprovedi i na bazi izveštaja drugih revizora, gore pomenuti finansijski izveštaji tačno prikazuju, u svakom materijalnom smislu, finansijski položaj preduzeća XXXXX zaključno sa 31. decembrom 200X. i 200Y. godine, i rezultate operacija i novčane tokove za tada završene godine u skladu sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima.

Preduzeće za reviziju i konsalting "Stanišić audit"

&

Beograd, 20. marta 2004. godine

Preduzeće za reviziju i konsalting "Sagita audit"

3. Kvalifikovanje mišljenja

Glavni revizor može zaključiti da je potrebno izraziti kvalifikovano mišljenje. Kvalifikovano mišljenje ili uzdržavanje od mišljenja, zavisi od materijalnosti, potrebno je ako glavni revizor nije voljan da preuzme odgovornost za rad drugog revizora. (Alternativna opcija za koju glavni revizor može da se odluči je da proširi svoj rad na deo revizije na kome je bio angažovan drugi revizor.) Glavni revizor može zaključiti da je potrebno okvalifikovati mišljenje u celom izveštaju ako drugi revizor okvalifikuje svoje mišljenje u svom delu revizije.

Izveštaji u slučaju kada glavni revizor koristi drugog revizora

ODGOVORNOST KOJU PREUZIMA GLAVNI REVIZOR

- Glavni revizor preuzima potpunu odgovornost za rad drugog revizora.
- Glavni revizor deli odgovornost sa drugim revizorom.
- Glavni revizor nije voljan da preuzme odgovornost za drugog revizora, ili je drugi revizor značajno kvalifikovao svoje mišljenje.

VRSTA IZVEŠTAJA REVIZIJE

- Nekvalifikovani standardni izveštaj
- Nekvalifikovani izveštaj sa izmenjenim tekstom (zajednički izveštaj)
- Kvalifikovani izveštaj ili uzdržavanje od mišljenja

9.4. IZVEŠTAJI REVIZIJE KOJI SE RAZLIKUJU OD NEKVALIFIKOVANOG IZVEŠTAJA

Kad god postoji neki od ova tri uslova koji zahtevaju odstupanje od nekvalifikovanog standardnog mišljenja i kada je on materijalan:

- ♦ Delokrug rada u reviziji je ograničen
- ♦ Finansijski izveštaji nisu pripremljeni u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima
- ♦ Revizor nije nezavisan

potrebno je izdati izveštaj drugačiji od nekvalifikovanog. Pod ovim uslovima izdaju se tri osnovne vrste izveštaja:

- ♦ negativno mišljenje,
- ♦ uzdržavanje od mišljenja i
- ♦ kvalifikovano mišljenje.

Pored ovih, često se izdaju i *izveštaji o finansijskim izveštajima nad kojima nije izvršena revizija*, koji, kao što samo ime nagoveštava, zapravo i nisu izveštaji revizije. Ovlašćene javne računovođe izdaju i *posebne izveštaje revizije* za iskaze pripremljene na osnovu gotovine, revizije određenih aspekata poslovanja preduzeća koje ne predstavljaju finansijski izveštaji, preglede interne kontrole, i druge situacije.

NEGATIVNO MIŠLJENJE

Negativno mišljenje izdaje se samo kada revizor veruje da svi finansijski izveštaji sadrže toliko materijalnih grešaka ili su toliko netačni u celini da ne prikazuju tačno finansijski položaj ili rezultate operacija i novčane tokove u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima (2. uslov). Negativni izveštaj može se sastaviti samo

kada revizor poseduje informacije, nakon odgovarajuće istrage, o nesaglasnosti sa principima. To nije čest slučaj i zato se negativno mišljenje retko izdaje.

UZDRŽAVANJE OD MIŠLJENJA

Uzdržavanje od mišljenja izdaje se u slučaju kada revizor *ne može sebe da ubedi* da su celokupni finansijski izveštaji tačno prikazani. Potreba za uzdržavanjem od mišljenja može proisteći iz *ozbiljnog ograničenja delokruga rada revizora* (1. uslov), ili iz *zavisnog odnosa* prema *Kodeksu profesionalne etike* između revizora i klijenta (3. uslov). I jedna i druga situacija sprečava revizora da izrazi mišljenje o finansijskim izveštajima u celini.

Uzdržavanje od mišljenja razlikuje se od negativnog mišljenja po tome što može proisteći samo iz nedostatka *znanja* revizora, dok revizor, da bi izrazio negativno mišljenje, mora znati da finansijski izveštaji nisu tačno prikazani. Uzdržavanje od mišljenja i negativno mišljenje koriste se samo kada je uslov za to visoko materijalan.

KVALIFIKOVANO MIŠLJENJE (MIŠLJENJE SA REZERVOM)

Kvalifikovani izveštaj, ili nekvalifikovano mišljenje sa izmenjenim tekstom, ili napomenama, može biti posledica ograničenja obima revizije (1. uslov) ili neusaglašenosti sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima (2. uslov).

Kvalifikovani izveštaj može se koristiti samo kada revizor veruje da su celokupni finansijski izveštaji tačno prikazani. Uzdržavanje od mišljenja ili negativan izveštaj moraju se koristiti kada revizor veruje da je uslov za to visoko materijalan. Iz tog razloga, kvalifikovano mišljenje smatra se najblažom vrstom izveštaja za odstupanja od nekvalifikovanog izveštaja.

Kvalifikovani izveštaj može imati formu kvalifikacije i delokruga rada i mišljenja ili samo mišljenja. Kvalifikacija delokruga rada i mišljenja može se izdati kada revizor nije u stanju da prikupi sve dokaze koje zahtevaju opšte prihvaćeni standardi revizije. Prema tome, ova vrsta kvalifikacije koristi se kada delokrug rada ograničava klijent ili kada postoje okolnosti koje sprečavaju revizora da sprovede potpunu reviziju.

Kad god revizor izdaje kvalifikovani izveštaj, mora koristiti izraz osim u paragrafu koji sadrži mišljenje. To ukazuje da je revizor zadovoljan i smatra da su celokupni finansijski izveštaji tačno prikazani "osim" u nekom posebnom aspektu. Neprihvatljivo je koristiti izraz "osim" u bilo kom drugom izveštaju osim u kvalifikovanom.

Uslovi koji zahtevaju kvalifikovani izveštaj

USLOVI	PRIRODA KVALIFIKACIJE
<ul style="list-style-type: none">• Delokrug rada ograničavaju klijent ili okolnosti.• Iskazi nisu usklađeni sa opšte prihvaćenim računovodstvenim principima.	<ul style="list-style-type: none">• Delokrug rada i mišljenje (osim)• Samo mišljenje (osim)

MATERIJALNOST

Materijalnost je osnovna stvar kod određivanja odgovarajuće vrste izveštaja za dati skup okolnosti. Na primer, ako greška nema materijalni značaj za finansijske izveštaje preduzeća za tekući period i ne očekuje se da ima materijalni uticaj u budućim periodima, onda se može izdati nekvalifikovani izveštaj. Uobičajen primer je trenutno rashodovanje kancelarijskih potrepština umesto zadržavanja nekorišćenog dela u zalihama zbog toga što je iznos beznačajan.

Situacija je potpuno drugačija kada su iznosi od takvog značaja da su finansijski izveštaji ugroženi u celini. U ovim okolnostima potrebno je izdati uzdržavanje od mišljenja ili negativno mišljenje, zavisno od prirode greške. U drugim situacijama, gde je materijalnost manja, može doći u obzir i kvalifikovano mišljenje.

DEFINICIJA MATERIJALNOSTI (ZNAČAJNOSTI)

Uobičajena definicija materijalnosti u računovodstvu pa, prema tome, i u izveštajima revizije, jeste:

Greška u finansijskim izveštajima može se smatrati materijalnom ukoliko bi saznanje o toj greški uticalo na odluku razumnog korisnika izveštaja.

Kod primene ove definicije, koriste se tri stepena materijalnosti za određivanje vrste mišljenja koje bi trebalo izdati.

IZNOSI NISU MATERIJALNI

Kada u finansijskim izveštajima postoji greška za koju se opravdano smatra da neće uticati na razumnog korisnika informacije smatra se nematerijalnom. U tom slučaju izdaje se nekvalifikovano mišljenje. Na primer, pretpostavimo da je rukovodstvo dalo nalog da se prethodnih godina netačno evidentira otpis sitnog inventara (inventar u upotrebi nije vođen i otpisivan kalkulatивно) i odlučuje da to tretira kao trošak u tekućoj godini. Rukovodstvo nije poštovalo opšte prihvaćene računovodstvene principe (2. uslov) i nije ih dosledno primenjivalo (objašnjenje), međutim, ako su iznosi mali, greška nije materijalna, i može se izdati nekvalifikovani izveštaj revizije.

IZNOSI SU MATERIJALNI ALI NE UTIČU NA FINANSIJSKE IZVEŠTAJE U CELINI

Drugi stepen materijalnosti postoji kada bi greška u finansijskim izveštajima uticala na odluke korisnika, ali su izveštaji u celini tačno prikazani, i prema tome korisni. Na primer, obaveštenost o velikoj greški u zalihama koje su služile kao instrument obezbeđenja za bankarski kredit mogla bi uticati na spremnost bankara da pozajmi novac. Greška u zalihama ne znači da su gotovina, računi potraživanja, i drugi elementi finansijskih izveštaja, ili finansijski izveštaji kao celina, materijalno netačni.

Da bi donio odluke u vezi sa materijalnošću kada postoji neka okolnost koja zahteva odstupanje od nekvalifikovanog izveštaja, revizor mora da oceni sve moguće efekte na finansijske izveštaje. Pretpostavimo da revizor nije siguran da li je inventar tačno

prikazan (1. uslov) pri donošenju odluke o odgovarajućoj vrsti mišljenja. Zbog efekta koji greška u zalihama ima na druge račune i ukupne vrednosti u izveštajima, revizor mora da razmotri materijalnost kombinovanog efekta na zalihe, ukupna obrtna sredstva, ukupan obrtni kapital, ukupnu aktivu, porez na dohodak, obeveze za porez na dohodak, ukupne kratkoročne obaveze, nabavnu vrednost prodate robe, neto neoporezivi dohodak, i neto oporezivi dohodak.

Kada revizor zaključi da je greška materijalna ali da ne utiče na finansijske izveštaje u celini, izdaje se kvalifikovano mišljenje. Kvalifikacija, sa izrazom "osim", javila bi se u paragrafu koji sadrži mišljenje.

IZNOSI SU TOLIKO MATERIJALNI ILI TOLIKO ZASTUPLJENI DA SE CELOKUPNA TAČNOST IZVEŠTAJA DOVODI U PITANJE

Najviši stepen materijalnosti postoji kada će korisnici verovatno doneti pogrešne odluke ako se oslanjaju na finansijske izveštaje. Da se vratimo na prethodni primer, ako zalihe predstavljaju najveći saldo u finansijskim izveštajima, velika greška bila bi verovatno toliko materijalna da bi revizor trebalo da ukaže da se finansijski izveštaji uzeti kao celina ne mogu smatrati tačno prikazanim. Kada postoji najviši stepen materijalnosti, revizor mora da izda ili uzdržavanje od mišljenja ili negativno mišljenje, u zavisnosti od toga koja okolnost je u pitanju.

Kada se određuje da li je izuzetak visoko materijalan, potrebno je razmotriti stepen u kome taj izuzetak utiče na različite delove finansijskih izveštaja. To se naziva rasprostranjenost. Pogrešna klasifikacija između gotovine i računa potraživanja utiče samo na ta dva računa i prema tome nije rasprostranjena. Sa druge strane, ukoliko se ne evidentira materijalna prodaja to je veoma sveobuhvatno utoliko što utiče na prodaje, račune potraživanja, troškove poreza na dohodak, dospele poreze na dohodak, i zadržanu dobit, što opet utiče na obrtna sredstva, ukupnu aktivu, kratkoročna dugovanja, ukupna dugovanja, vlasnički kapital, bruto maržu, i dobit.

Što su greške rasprostranjenije, sve je verovatnije da će doći do izdavanja negativnog umesto kvalifikovanog mišljenja. Na primer, pretpostavimo da revizor zaključi da će pogrešna klasifikacija između gotovine i računa potraživanja dovesti do kvalifikovanog mišljenja zbog toga što je materijalna; ukoliko se ne evidentira prodaja istog dolarskog iznosa to može dovesti do negativnog mišljenja zbog rasprostranjenosti.

Bez obzira na to o kom iznosu je reč, mora se izdati uzdržavanje od mišljenja ako se utvrdi da revizor nije nezavisan prema pravilima Kodeksa profesionalne etike. Ovaj strogi kriterijum odražava značaj nezavisnosti revizora. Svako odstupanje od pravila nezavisnosti prema tome smatra se visoko materijalnim.

Odnos materijalnosti i vrste mišljenja

STEPEN MATERIJALNOSTI	VAŽNOST S ASPEKTA ODLUKA RAZUMNIH KORISNIKA	VRSTA MIŠLJENJA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nematerijalan ▪ Materijalan ▪ Visoko materijalan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Odluke verovatno neće biti pod uticajem. ▪ Odluke će verovatno biti pod uticajem ako je dotična informacija važna za određene odluke koje se donose. Celokupni finansijski izveštaji smatraju se tačno prikazanim. ▪ Većina ili sve odluke zasnovane na finansijskim izveštajima verovatno će biti pod značajnim uticajem. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nekvalifikovano ▪ Kvalifikovano ▪ Uzdržavanje od mišljenja ili negativno mišljenje

ODLUKE O MATERIJALNOSTI

Koncepcijski posmatrano, materijalnost ima direktan uticaj na vrstu mišljenja. U praksi, odlučivanje o materijalnosti u datoj situaciji predstavlja tešku odluku. Ne postoje jednostavne, jasno definisane smernice, niti formule, niti modeli, koji bi revizoru olakšavali posao i smanjivali rizik i odgovornost odlučivanja kada nešto ima nematerijalan, materijalan, ili visoko materijalan značaj.

ODLUKE MATERIJALNOSTI - USLOV VAN OPŠTEPRIHVACENIH RAČUNOVODSTVENIH PRINCIPA

Postoje razlike kod primene materijalnosti na uslove koji zahtevaju odstupanje od nekvalifikovanog mišljenja. Da bi ilustrovali ove poteškoće, razmatramo pitanja koja se tiču odluka materijalnosti za onu vrstu mišljenja koje treba izdati kada se klijent nije striktno pridržavao opšte prihvaćenih računovodstvenih principa (nekvalifikovano, kvalifikovano, ili negativno mišljenje). Potrebno je sagledati nekoliko aspekata materijalnosti.

Novčani iznosi u poređenju s osnovom

Osnovni problem kod merenja materijalnosti kada se klijent ne pridržava opšteprihvaćenih računovodstvenih principa obično predstavlja ukupna novčana greška u računima, u poređenju sa nekom osnovom. Greška u iznosu od 150,000 dinara može biti materijalna za malo preduzeće, ali ne i za neko veće. Greške moraju, prema tome, da se uporede sa nekom orjencionom osnovom pre nego što se donese zaključak o materijalnosti nepoštovanja opšteprihvaćenih računovodstvenih principa. Neto osnove obuhvataju neto prihod, ukupnu aktivu, obrtna sredstva, i obrtni kapital.

Mogućnost merenja

Novčana greška u nekim greškama ne može se precizno izmeriti. Na primer, nespremnost klijenta da otkrije postojeću parnicu ili kupovinu novog preduzeća nakon datuma bilansa stanja teško je, možda i nemoguće, izmeriti kao novčanu grešku. Pitanje materijalnosti koje revizor mora da oceni u takvoj situaciji jeste efekat koji na korisnike izveštaja ima ne objavljivanje takvih činjenica.

Priroda stavke

Na odluku korisnika može uticati i vrsta greške u izveštaju. Sledeći aspekti, mogu u većoj meri uticati na odluke korisnika pa, prema tome, i na mišljenje revizora od većine grešaka:

- ◆ Transakcije su nelegalne i nepošteno.
- ◆ Stavka može materijalno uticati na neki budući period čak iako nije materijalna samo u odnosu na tekući period.
- ◆ Stavka ima “psiho” efekat (na primer, mali prihod nasuprot malom gubitku).
- ◆ Stavka može biti važna sa aspekta mogućih posledica koje proističu iz ugovornih obaveza (na primer, efekat ne poštovanja ugovornih obaveza može dovesti do otuđenja zaloga ili do drugih nepovoljnosti za klijenta).

ODLUKE MATERIJALNOSTI - USLOV OGRANIČENJA DELOKRUGA RADA

Velicina potencijalnih grešaka, gde postoje ograničenja delokruga rada, važna je kod odlučivanja koju vrstu mišljenja koristiti – nekvalifikovani izveštaj, kvalifikovani izveštaj, ili uzdržavanje od mišljenja. Na primer, kada revizor usled ograničenja u radu nije mogao obaviti testove računa dugovanja u iznosu od 7.000,000, mora da proceni moguću grešku u računima dugovanja i da zaključi kako bi ona mogla da utiče na finansijske izveštaje. Rasprostranjenost mogućih grešaka mora se takođe uzeti u obzir.

Po prirodi stvari je teže oceniti materijalnost potencijalnih grešaka koje potiču od ograničenja delokruga rada nego od nepoštovanja opšte prihvaćenih računovodstvenih principa. Greške koje potiču od nepoštovanja opšteprihvaćenih računovodstvenih principa su poznate. One greške koje potiču od ograničenja delokruga rada moraju se obično subjektivno izmeriti sa aspekta mogućih i verovatnih grešaka. Svaka greška koja može da se sakrije u računu ili delu nekog posla koji se ne obave usled ograničenja u radu revizora mogu imati višestruk uticaj na finansijske izveštaje. Dakle, revizor mora da analizira i proceni uticaj moguće greške na jednom računu na stanje sredstava, obaveza, dobiti i kapitala u finansijskim izveštajima.

UPOTREBA KVALIFIKATIVNOG PARAGRAFA

Izveštaj od tri paragrafa (Uvodi paragraf, paragraf o delokrugu rada, i Paragraf – mišljenje) obično ukazuje na to da u reviziji nema izuzetaka. Više od tri paragrafa ukazuje na neku vrstu kvalifikacije ili potrebnog objašnjenja. Na prethodnim stranama ove knjige u okviru ovog poglavlja obrađene su neke situacije gde se nekvalifikovanim izveštajima dodaje četvrti paragraf.

Kada se izdaje kvalifikovano ili negativno mišljenje, umeće se kvalifikativni paragraf između paragrafa o delokrugu rada i paragrafa u kome se izražava mišljenje da bi se objasnila priroda kvalifikacije koja utiče na mišljenje. Na primer, kvalifikativni paragraf u narednoj tabeli objašnjava prirodu ograničenja delokruga rada. Mišljenje se kvalifikuje u poslednjem paragrafu. Postoje i drugi primeri ove vrste izveštaja u poslednjem delu ovog poglavlja.

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

(Uvodni paragraf kao u standardnom izveštaju)

Osim onoga što je navedeno u sledećem paragrafu, sproveli smo reviziju... (ostatak je isti kao paragraf o delokrugu rada u standardnom izveštaju)

Nismo uspeli da dobijemo revidirane finansijske izveštaje koji potkrepljuju ulaganja preduzeća u zavisno preduzeće XXXX u iznosu od 500,000 dinara, ili udeo u zaradi tog zavisnog preduzeća u iznosu od 444,000 dinara, koji je uključen u neto dobit, kao što se navodi u Napomeni X u finansijskim izveštajima. Zbog prirode evidencije preduzeća, nismo uspeli da dobijemo proverenu vrednost datog ulaganja ili udela u zaradi pomoću drugih procedura revizije.

Po našem mišljenju, osim efekata podešavanja, ukoliko ih ima, koja bi možda bila potrebna da smo bili u stanju da ispitamo dokaze koji se odnose na ulaganja i zaradu u zavisnom preduzeću, gore navedeni finansijski izveštaji tačno prikazuju, u svim materijalnim aspektima, finansijski položaj preduzeća XXXXXXXX na datum 31. decembra, 200X, rezultate poslovanja i novčane tokove za godinu koja je završena 31. decembra, 200X u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima.

Postoji samo jedna situacija u kojoj izveštaj od tri paragrafa ne predstavlja nekvalifikovani izveštaj. To je uzdržavanje od mišljenja, gde se drugi paragraf standardnog izveštaja preskače i zamenjuje drugim tekstom, a paragraf koji sadrži mišljenje predstavlja uzdržavanje od mišljenja.

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

(Uvodni paragraf kao u standardnom izveštaju)

Angažovani smo na reviziji ... (ostatak je isti kao uvodni paragraf u standardnom izveštaju)

Nismo uspeli da dobijemo revidirane finansijske izveštaje koji potkrepljuju ulaganja preduzeća u zavisno preduzeće XXXX u iznosu od 500,000 dinara, ili udeo u zaradi tog zavisnog preduzeća u iznosu od 444,000 dinara, koji je uključen u neto dobit, kao što se navodi u Napomeni X u finansijskim izveštajima. Zbog prirode evidencije preduzeća, nismo uspeli da dobijemo proverenu vrednost datog ulaganja ili udela u zaradi pomoću drugih procedura revizije.

Pošto nismo uspeli da dobijemo revidirane finansijske izveštaje koji potkrepljuju ulaganja preduzeća u zavisno preduzeće i pošto nismo uspeli da dobijemo odgovarajuću proverenu vrednost ulaganja i udela u zaradi pomoću drugih procedura revizije, delokrug našeg rada nije bio dovoljan da bismo mogli da izrazimo, i toga se uzdržavamo od mišljenja o tim finansijskim izveštajima.

USLOVI KOJI ZAHTEVAJU ODSUPANJE

Delokrug rada revizora je ograničen

Postoje dve glavne kategorije ograničenja delokruga rada:

- ♦ ono koje uzrokuje klijent i
- ♦ ono koje stvaraju uslovi van kontrole bilo klijenta bilo revizora.

U oba slučaja efekat na izveštaje revizije je isti, samo tumačenje materijalnosti može biti drugačije. Kada god postoji ograničenje delokruga rada van kontrole bilo klijenta bilo revizora, najbolje je izdati nekvalifikovani izveštaj, zavisno od materijalnosti.

U slučaju ograničenja koje je nametnuo klijent, revizor bi trebalo uzme u obzir i mogućnost da rukovodstvo pokušava da spreči otkrivanje netačno prikazanih informacija. U takvim slučajevima preporučuje se uzdržavanje od mišljenja kada god je materijalnost u pitanju. Kada su ograničenja izazvana uslovima van kontrole klijenta, verovatnija je kvalifikacija delokruga rada i mišljenja.

Dva ograničenja delokruga rada revizora koje ponekad klijenti nameću odnose se na posmatranje fizičkih zaliha i potvrdu računa potraživanja, iako su moguća i drugačija ograničenja. Razlog za ograničenje delokruga koje nameće klijent može biti želja da se smanje troškovi revizije i, u slučaju potvrde potraživanja, da se spreče mogući konflikti između klijenta i kupca kada se iznosi razlikuju. Kvalifikovano mišljenje ili uzdržavanje od mišljenja koje potiče od ograničenja koje je nametnuo klijent zahteva kvalifikativni paragraf u kome će se opisati to ograničenje. U slučaju uzdržavanja od mišljenja, paragraf o delokrugu rada sasvim se isključuje iz izveštaja.

Najčešći slučaj kada uslovi van kontrole klijenta i revizora dovode do ograničenja jeste posao sklopljen nakon datuma klijentovog bilansa stanja. Potvrda računa potraživanja, fizičko ispitivanje zaliha, i ostale važne procedure možda nisu moguće pod ovim uslovima. Kada revizor ne može da sprovede procedure koje on smatra poželjnim, a na raspolaganju mu stoje alternativne procedure pomoću kojih može da potvrdi da su informacije koje ispituje tačno prikazane može se izdati nekvalifikovani izveštaj. Ako se alternativne procedure ne mogu sprovesti, potrebna je kvalifikacija delokruga rada i, zavisno od materijalnosti, ili kvalifikacija ili uzdržavanje od mišljenja.

Kada su iznosi toliko materijalni da je potrebno izdati uzdržavanje od mišljenja pre nego kvalifikovati mišljenje, revizor koristi samo tri paragrafa:

- ♦ Prvi (uvodni) paragraf malo se modifikuje “Angažovani smo na reviziji..”
- ♦ Drugi paragraf je: “Nismo uspeli da dobijemo revidirane finansijske izveštaje koji potkrepljuju ulaganja preduzeća u zavisno preduzeće XXXX u iznosu od 500,000 dinara, ili udeo u zaradi tog zavisnog preduzeća u iznosu od 444,000 dinara, koji je uključen u neto dobit, kao što se navodi u Napome-

ni X u finansijskim izveštajima. Zbog prirode evidencije preduzeća, nismo uspjeli da dobijemo proverenu vrednost datog ulaganja ili udela u zaradi pomoću drugih procedura revizije. “

- ♦ Paragraf o delokrugu rada se briše i završni paragraf koji sadrži mišljenje menja se u uzdržavanje od mišljenja. Paragraf o delokrugu se briše da bi se izbeglo iskazivanje bilo čega što bi moglo navesti čitaoce da poveruju da je nad drugim delovima finansijskih izveštaja izvršena revizija i da su isti tačno prikazani.

Izveštaji nisu u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima

Kada revizor zna da finansijski izveštaji mogu navesti na pogrešan trag zbog toga što nisu pripremljeni u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima, mora da izda kvalifikovano ili negativno mišljenje, u zavisnosti od materijalnosti stavke koja je u pitanju. U mišljenju se mora jasno navesti priroda odstupanja od prihvaćenih principa i iznos greške, ukoliko je poznat.

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

(Uvodni paragraf i paragraf o delokrugu rada isti su kao u standardnom izveštaju)

Preduzeće je iz imovine i dugovanja u pratećem bilansu stanja isključilo određene obaveze po osnovu zakupa koje bi, po našem mišljenju, trebalo da budu revalorizovane da bi bile usaglašene sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima. Kada bi ove obaveze po osnovu zakupa bile revalorizovane, imovina bi se povećala za 8,200,000 dinara, dugoročne obaveze za 6,300,000 dinara, i dobit za 1,900,000 dinara zaključno sa 31. decembrom 200X, i neto prihod i dobit po deonici povećao bi se za 1,900,000 dinara i 1,900 dinara, za godinu koja se tada završila.

Po našem mišljenju, osim posledica izostanka revalorizovanja obaveza po osnovu zakupa, kao što je navedeno u prethodnom paragrafu, gore navedeni finansijski izveštaji tačno prikazuju, u svim materijalnim aspektima, finansijski položaj preduzeća XXXX zaključno sa 31. decembrom 200X, i rezultate poslovanja i novčane tokove za godinu koja se tada završila u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima.

Kada klijent ne unese informacije koje su potrebne za tačan prikaz finansijskih izveštaja u tekst izveštaja ili povezane fusnote, revizor je odgovoran za prikazivanje tih informacija u izveštaju revizije i za izdavanje kvalifikovanog ili negativnog mišljenja. Obično se takva vrsta kvalifikacije stavlja u kvalifikativni paragraf (paragraf o delokrugu rada ostaće isti) i na taj paragraf se poziva paragraf koji sadrži mišljenje.

Ponekad je teško odrediti da li su izveštaji usaglašeni sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima. Kada revizor proceni da bi poštovanje opšteprihvaćenih računovodstvenih principa dovelo do netačnih izveštaja, potrebno je da ponudi potpuno objašnjenje u trećem paragrafu.

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

(Uvodni paragraf i paragraf o delokrugu rada isti su kao u standardnom izveštaju)

24. maja 200Y, preduzeće je izdalo obligacije u iznosu od 600,000 dinara radi ulaganja u osnovna sredstva. Obligacioni sporazum ograničava isplatu budućih gotovinskih dividendi sve do 31. decembra 200X. Po našem mišljenju, prikazivanje ove informacije potrebno je da bi se ispoštovali opšteprihvaćeni računovodstveni principi.

Po našem mišljenju, osim izostavljene informacija koje smo razmatrali u prethodnom paragrafu, gore navedeni finansijski izveštaji tačno prikazuju... (ostatak je isti kao i paragraf koji sadrži mišljenje u standardnom izveštaju).

U tom paragrafu trebalo bi u potpunosti da objasni odstupanje i razloge zbog kojih bi opšteprihvaćeni računovodstveni principi doveli do netačnih izveštaja. U tom slučaju paragraf u kome je sadržano mišljenje trebalo bi da bude nekvalifikovan osim u pozivanju na treći paragraf. Kao što smo ranije naveli, takav izveštaj naziva sa nekvalifikovani izveštaj revizije sa objašnjenjem.

Odsustvo izveštaja novčanih tokova

Kada klijent ne dopušta da se u reviziju finansijskih izveštaja unese izveštaj novčanih tokova to se mora posebno naglasiti. Kada se takav izveštaj izostavi, mora se uvrstiti treći paragraf u kome se navodi taj izostanak i kvalifikacija mišljenja pomoću izraza "osim".

Revizor nije nezavisan

Ukoliko revizor nije ispunio kriterijume nezavisnosti navedene u Kodeksu profesionalne etike, potrebno je izdati uzdržavanje od mišljenja čak iako su sve potrebne procedure u datim okolnostima sprovedene u slučaju kada revizor nije nezavisan preporučuje se tekst kao u sledećem primeru:

.....
.....

Mi nismo nezavisni u odnosu na preduzeće XXXX, i nismo izvršili reviziju pratećeg bilansa stanja i bilansa uspeha, kao ni rezultata poslovanja ni promena na novčanim tokovima za godinu završenu na dan 31. decembra 200X. godine. Prema tome, ne iznosimo mišljenje o njima.

Nedostatak nezavisnosti poništava sva druga ograničenja delokruga rada. Prema tome, ne bi trebalo navoditi ni jedan drugi razlog za uzdržavanje od mišljenja. U izveštaju ne bi trebalo pominjati sprovođenje bilo kakvih procedura revizije. To predstavlja primer izveštaja revizije koji se sastoji od jednog paragrafa.

VIŠE USLOVA KOJI ZAHTEVAJU MODIFIKACIJU

Često revizori nailaze na situacije u kojima više uslova zahteva modifikaciju standardnog nekvalifikovanog izveštaja. U takvim okolnostima, revizor bi trebalo da modifikuje svoje mišljenje za svaki uslov ukoliko taj uslov ne neutrališe druge. Na primer, ukoliko postoji ograničenje delokruga i situacija u kojoj revizor nije nezavisan, ograničenje delokruga ne bi trebalo ni pominjati. U sledećim situacijama u izveštaj bi trebalo uneti više modifikacija:

- ♦ Revizor nije nezavisan i zna da preduzeće nije sledilo opšteprihvaćene računovodstvene principe.
- ♦ Postoji ograničenje delokruga i revizor je upoznat sa potencijalnim obavezama koje se tiču sudskog spora koji može dovesti do stečaja ako spor bude izgubljen.
- ♦ Izvršen je pregled i ekspert zna da izveštaji nisu usaglašeni sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima.
- ♦ Postoji osnovana sumnja u vezi sa sposobnošću preduzeća da nastavi da posluje po “going concern” principu, i informacija o uzrocima neizvesnosti nije adekvatno prikazana u fusnoti.
- ♦ U pripremi izveštaja postoji odstupanje u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima, i došlo je do primene nekog drugog računovodstvenog principa na osnovi koja se ne slaže sa onom iz prethodne godine.

USLOVI KOJI ZAHTEVAJU ODSTUPANJE	STEPEN MATERIJALNOSTI		
	Nematerijalni	Materijalni, ali ne utiču na finansijske izveštaje u celini	Toliko materijalni da se dovodi u pitanje ukupna tačnost
Vezani za reviziju			
Klijent ili uslovi ograničavanju delokruga	Nekvalifikovani izveštaj	Kvalifikovan de- lokrug i mišljenje (osim)	Uzdržavanje od mišljenja
Usluge drugog revizora	Nekvalifikovani izveštaj	Nekvalifikovan ili modifikovan tekst	Ne primenjuje se
Vezani za računovodstvo			
Finansijski izveštaji nisu pripre- mljeni u skladu sa opšteprihvaćenim računovodstvenim principima	Nekvalifikovani izveštaj	Samo kvalifikovano mišljenje (osim)	Negativno mišljenje
Računovodstveni principi ne pri- menjuju se dosledno	Nekvalifikovani izveštaj	Paragraf koji sadrži objašnjenje	Paragraf koji sadrži objašnjenje
Naglasak na stvari	Ne primenjuje se	Paragraf koji sadrži objašnjenje	Paragraf koji sadrži objašnjenje
Neizvesnosti			
Neizvesnosti utiču na finansijske izveštaje	Nekvalifikovani izveštaj	Paragraf koji sadrži objašnjenje	Paragraf koji sadrži objašnjenje
Vezani za revizora			
Revizor nije nezavisan		Uzdržavanje od mišljenja (bez obzira na materijalnost)	

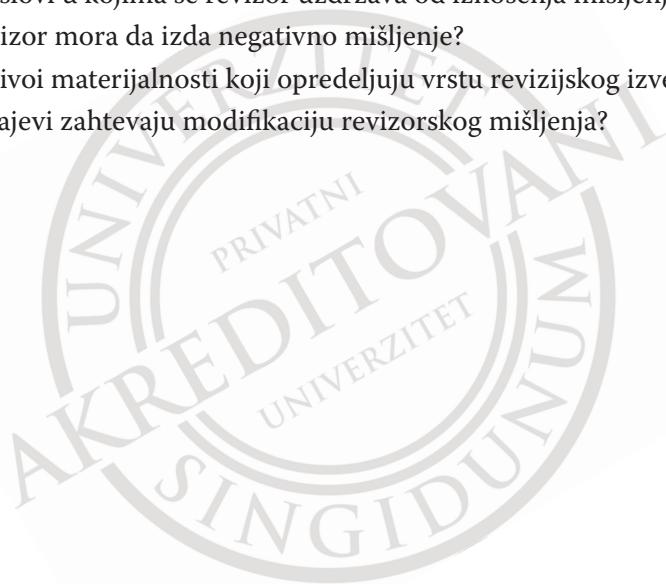
NEGATIVNA UVERAVANJA

U izveštaj revizije ne bi trebalo stavljati nikakve dodatne komentare koji predstavljaju protivtežu mišljenju revizora. Na primer, upotreba terminologije kao što je “Međutim, nismo naišli ni na šta što bi nas navelo da dovedemo u pitanje tačno prikazivanje” u uzdržavanju od mišljenja je neadekvatno i predstavlja kršenje standarda izveštavanja. Iskazi ove vrste, koji se nazivaju negativna uveravanja, obično zbunjuju čitaoca u vezi sa prirodom ispitivanja revizije i stepenom pretpostavljene odgovornosti.

U određenim vrstama angažovanja mogu se upotrebljavati negativna uveravanja, ali ne u statutarim revizijama finansijskih izveštaja.

9.5. PITANJA:

1. Kako se završava revizija?
2. Koji delovi čine standardni tekst nekvalifikovanog revizijskog izveštaja?
3. Koje vrste revizijskih izveštaja postoje?
4. Šta je materijalnost u fazi opredeljivanja vrste revizijskog mišljenja?
5. Definišite i objasnite uslove kada se izdaje nekvalifikovani revizijski izveštaj?
6. Objasnite u kojim uslovima odstupa od standardnog teksta nekvalifikovanog revizijskog mišljenja i kada se menja tekst?
7. Koji su uslovi u kojima se formira kvalifikovani revizijski izveštaj?
8. Koji su uslovi u kojima se revizor uzdržava od iznošenja mišljenja?
9. Kada revizor mora da izda negativno mišljenje?
10. Koji su nivoi materijalnosti koji opredeljuju vrstu revizijskog izveštaja?
11. Koji slučajevi zahtevaju modifikaciju revizorskog mišljenja?





10.

PREVARA I DRUGI NEZAKONITI POSLOVI





Revizijska smernica “Odgovornost revizora kod otkrivanja prevare i izveštavanja o prevarei i drugim nezakonitim postupcima« pravi razliku između sledećih kategorija:

- ♦ **omaška:** nenamerni netačno prikazani izveštaji u računovodstvenim evidencijama ili računovodstvenim izveštajima
 - ♦ **nepravilnost:** namerno prikazivanje netačnih izveštaja i pronevera (utaja) sredstava određenog tela
 - ♦ **prevara:** nepravilnost gde ima i krivičnih elemenata da bi se nepravredno ili nezakonski stekla neka korist
 - ♦ **nezakonski postupci:** počinjena dela, ili transakcije preduzete, od strane ili u ime revizorovog klijenta ili u korist preduzeća od strane zaposlenih, koji su u suprotnosti sa zakonom. Nezakoniti postupci mogu biti namerni ili nenamerni a neki nezakoniti postupci mogu biti nepravilnost.
-

Revizijski rad bi trebalo da bude takav da revizor može da razumski očekuje otkrivanje *netačno prikazanog materijalnog izveštaja* nastalog zbog prevare ili otkrivanje drugih nezakonskih postupaka gde ovi postupci imaju direktan materijalni uticaj na oblik i sadržaj finansijskog izveštaja. Ovakav stav proističe iz profesionalne skepse koja treba da krasi rad revizora. Revizor treba da profesionalno sumnja u sve pozicije dok ne utvrdi da li su tačne ili netačne. Profesionalnu sumnju ne treba da javno manifestuje da ne bi uticao na ponašanje poslovne sredine. Ljudi u poslovnom okruženju u slučaju neprofesionalnog ponašanja revizora bi mogli da sklanjaju dokaze, ili da se bez razloga osećaju neprijatno. Ni jedna ni druga situacija nije povoljna za adekvatan revizijski rad.

Poslovanje često dovodi labilne ličnosti u privredi da posegnu za nelegalnim i nemoralnim radnjama kojima sebi ili drugima omogućavaju protivpravnu materijalnu ili neku drugu korist. Revizori se u svome poslu često susreću sa ljudima koji su počinili kriminalne radnje ili se suočavaju sa njihovim delima i posledicama. Ova oblast je kod nas slabo obrađivana pa se u ovom poglavlju tim pitanjima posvećuje nešto šira pažnja. Posao otkrivanja kriminalnih radnji može biti veoma uzbudljivo, ali mora se istaći da se radi o veoma složenom i napornom, često i veoma neprijatnom poslu. Svrha izučavanja ovog poglavlja je da se obavi:

Definisanje i objašnjenje kriminalnih radnji i razlika među nekoliko vrsta grešaka, prevara i nelegalnih činova koji se mogu pojaviti u poslovanju.

Objašnjenje različitih revizorskih standarda koji se odnose na eksterne, interne i državne obaveze revizora uz poštovanje otkrivanja i izveštavanja o greškama, prevarama i nelegalnim delima.

- ♦ Definisanje uslova koji mogu da vode u kriminalne radnje.
- ♦ Opisivanje načina i sredstava za zaštitu od kriminalnih radnji.

- ♦ Opisavanje nekih uobičajenih šema kriminalnih radnji zaposlenih i objašnjenje nekih procedura revizije i istrage za njihovo otkrivanje.
- ♦ Opisivanje nekih opštih karakteristika finansijskog izveštavanja u segmentu koji se odnosi na nelegalne i kriminalne radnje i objašnjenje procedura revizije i istrage za njihovo otkrivanje.
- ♦ Objašnjenje primene nekih proširenih procedura revizije za pronalaženje nelegalnih i kriminalnih radnji.
- ♦ Opisivanje načina kako CPAs⁹⁰ može da pomogne u gonjenju izvršilaca kriminalne radnje.

Obaveze samostalnog revizora koje se odnose na kriminalne radnje u finansijskim izveštajima započinju stavom *profesionalnog skepticizma* (SAS 82, uz izmene SAS I, AU 230).

Revizor niti pretpostavlja da je menadžment nepošten niti pretpostavlja neosporno poštenje. U vežbanju profesionalnog skepticizma, revizor ne bi trebalo da bude zadovoljan sa manje od ubedljivog dokaza zbog uverenja da je menadžment pošten.

Korisnici pregledanih finansijskih izveštaja generalno veruju da je jedan od glavnih ciljeva revizije otkrivanje prevare. Cilj ovog poglavlja je da dodatne informacije u vezi sa prirodom, znacima, sprečavanjem, otkrivanjem i reagovanjem na prevaru što može omogućiti profesionalcima da obavljaju kontrolu finansijskih izveštaja uz svesnost o mogućnostima prevare. S tim u vezi, ovo poglavlje je posvećeno omogućavanju shvaćanja standarda revizije koji se odnose na *Razmatranje Prevare u Kontroli Finansijskih Izveštaja* (SAS 82, AU 316), ali to ide znatno izvan SAS 82 i daje uvid u motivaciju kriminalaca i revizorske procedure za otkrivanje njihovog zataškavanja.

Revizori bi trebalo da znaju dovoljno o prevari kako bi uočili njene znake i signale i da znaju kad treba da zovu iskusnije istražitelje. Revizori finansijskih izveštaja treba da razumeju prevaru i moguće situacije prevare i treba da znaju da postavljaju odgovarajuću vrstu pitanja tokom revizije.

10.1. DEFINICIJE KOJE SE ODOSE NA PREVARU

Nekoliko vrsta „prevare” je definisano zakonom, dok su ostale stvar opšteg razumevanja. U Šemi: “Izvori i osnovi prevara” (na sledećoj strani) prikazani su neki uslovi, organi i vidovi aktivnosti koji mogu da rezultiraju finansijskim prevarama. Zbirno, oni su poznati kao “zločin belog okovratnika” - nedela počinjena od strane ljudi koji nose kravate na poslu i krađu olovkom ili kompjuterskim terminalom. „Zločin belog okovratnika” ostavlja mrlje od mastila umesto od krvi.

⁹⁰ CPA je zapadna skraćenica za javnog ovlašćenog računovođu ili revizora

Prevara se sastoji u osmišljenom i namernom pripremanju dokumenata, činjenica, informacija i situacija da bi se stvorili preduslovi da se neko na bazi pogrešnog predstavljanja činjenica u osmišljenim situacijama i okolnostima, podstakne da poveruje u neistinu i u skladu sa njom da se ponaša i prema tome, trpi gubitak ili štetu. Definicija obuhvata sve načine na koje ljudi mogu da lažu, varaju, krađu i nasamare druge ljude.

Prevara zaposlenih je upotreba obmanljivog sredstva da se uzme novac ili druga imovina od poslodavca. To najčešće uključuje falsifikovanje neke vrste - lažna dokumenta, laganje, prekoračenje ovlašćenja, ili narušavanje politike poslodavca. Sastoji se od tri faze:

- 1) čin obmanjivanja,
- 2) konverzija novca ili imovine kako bi prevarant mogao to da koristi, i
- 3) zataškavanje.

Pronevera je vrsta prevare koja podrazumeva neosnovano uzimanje novca ili imovine zaposlenih ili nezaposlenih poverenih na brigu, staranje i kontrolu, često praćeno lažnim računovodstvenim unosima i drugim oblicima laganja i zataškavanja.

Potkradanje je jednostavna krađa – na primer, zaposleni uzima novac svog poslodavca ili imovinu koji mu nisu bili povereni na staranje.

Pronevera je vrsta krađe u kojoj računopolagač na jedan od načina potkrada vlasnika ili poslodavca. Za razliku od potkradanja ovde se radi o tome da je on zadužen za odgovarajuću imovinu i umanjenjem vrednosti imovine ili korišćenjem njene funkcije suprotno interesima vlasnika ili poslodavca stiče on ili neko drugi protivpravnu imovinsku korist.

Prevara menadžmenta je namerna prevara počinjena od strane menadžmenta koja pogađa investitore i poverioce kroz materijalno obmanjujuće finansijske izveštaje. Klasa izvršilaca je menadžment, klasa žrtvi su investitori i poverioci; a instrument izvršenja su finansijski izveštaji.⁹¹ Prevara menadžmenta se najčešće zove „obmanjujuće finansijsko izveštavanje.” Obmanjujuće finansijsko izveštavanje se može definisati kao namerno ili nesmotreno ponašanje, bilo kao čin ili propust, što rezultira u materijalnom obmanjivanju finansijskim izveštajima.

Greške su nenamerne netačne tvrdnje ili propusti iznosa ili nemamerno netačno obelodanjivanje u finansijskim izveštajima.

⁹¹ R, K, Elliott and II Willingham, *Management Fraud: Detection and Deterrence* (New York: Petrocelli Books, Inc" 1980). p, 4,

<p>(Vlasnici menadžeri)</p> <p>Unutrašnja razmena transakcija Transakcije sa povezanim preduzećima službenika</p>	<p>(Potrošači)</p> <p>Lažno reklamiranje Kratki rokovi za isporuke da bi se eliminisali drugi učesnici Neispravni proizvodi Fiksiranje cena Krađa robe iz radnje Lažno refundiranje Lažne kreditne kartice Vrući čekovi (za pokriće)</p>	<p>(Zaposleni)</p> <p>Neopravdano povećanje troškova Pronevera Krađa keša i imovine Mito Lažne tvrdnje o koristi ili prodaji Naduvani platni spisak službenika</p>	<p>(Konkurencija)</p> <p>Krađa poslovnih tajni Podmićivanje zaposlenih</p>
<p>(Prodajno nabavne malverzacije)</p> <p>Kratka isporuka Dvostruko naplaćivanje Lažne fakture Podmićivanje službenika</p>	<p>(Vlasnici Kreditori)</p> <p>Obmanljivi finansijski izveštaji Prevara hartija od vrednosti</p>	<p>(Vlada)</p> <p>Poreska utaja Koristi od lažnih potvrda</p>	<p>(Osiguranici)</p> <p>Lažne potvrde gubitka ili štete</p>

Direktne nelegalne akcije su narušavanje zakona ili propisa Vlade od strane kompanije ili njenog menadžmenta ili zaposlenih koji prouzrokuju direktne ili materijalne promene na pozicijama u finansijskim izveštajima.

Otkrivanje prevara u reviziji je definisano kao permanentan zahtev revizoru da ima aktivan pristup koristeći profesionalna znanja, skepticizam, i povećanu profesionalnu pažnju za otkrivanje finansijskih prevara koristeći računovodstvene podatke i informacije, analitičke odnose i svesnost izvršenja prevara i šeme sakrivanja.

10.2. KARAKTERISTIKE PREVARANATA

“Kriminalci belog okovratnika“ nisu kao tipični pljačkaši banaka, koji su često opisani kao “mladi i glupi”. Pljačkaši banaka i drugi „sledzijski umetnici“ često prave smešne greške kao što je pisanje beleške o pljački na poledini identifikacione kartice za uslovno oslobođenje, ostavljanje ključeva od kola u radnji preko puta, korišćenje tikvica kao oružje za pljačku i pljačkanje u vreme kada je najveća gužva u saobraćaju. A onda postoji i slučaj kada je pljačkaš naišao na svoju majku u banci (prijavila ga je).

Provalnici i pljačkaši prosečno uzimaju do jedne prosečne mesečne zarade za svaku pljačku. Prevare zaposlenih prosečno se kreću od jedne do više godišnjih zarada. Ipak, prevare zaposlenih obično nisu komplikovane, nisu dobro ugovorene smicalice koje

se čitaju u romanima o špijunaži. Ko su ti lopovi koji nose kravate? Kako izgledaju? Na žalost, izgledaju kao većina ljudi, najčešće neupadljivo. Prema kriminalističkoj evidenciji u USA Imaju sledeće karakteristike:⁹²

- ◆ Verovatno su ožljeni.
- ◆ Najverovatnije nisu tetovirani.
- ◆ Imaju više od srednje škole.
- ◆ Po godinama su u radnom dobu.
- ◆ Stalno mesto zaposlenja od 1 do 20 ili više godina.
- ◆ Mala je verovatnoća da su razvedeni.
- ◆ Često su članovi crkve.
- ◆ Nema ih u evidencijama o hapšenju.
- ◆ Društveno prilagodljivi.
- ◆ Najčešće rade sami (70 % slučajeva).

Kriminalci bele kragne nisu očigledni, iako mogu da postoje znaci koji ih odaju, Na žalost, najveće prevare su učinjene od strane ljudi koji imaju visoke izvršne pozicije, dugo vremena rade u organizaciji, i radnici su od poverenja. Na kraju krajeva, ovo su ljudi koji imaju pristup najvećim sumama novca i imaju moć da izdaju naređenja i nadjačaju kontrolu.

10.3. UMETNOST OTKRIVANJA PREVARE OD STRANE REVIZORA

Istraživački rad na otkrivanju i dokazivanju prevare kombinuje ekspertizu revizora i kriminalnih istražitelja. Istraživači prevare imaju običaj da kažu da su njihovi uspesi rezultat slučaja, slutnji ili sreće. Ništa ne može biti naprednije od stvarnosti. Uspesi dolaze iz iskustva, logike i sposobnosti da se uvide stvari koje nisu očigledne. Svesnost prevare u reviziji, široko govoreći, uključuje sličnost sa mnogim elementima; ljudski faktor, ponašanje u organizaciji, poznavanje uobičajenih šema prevara, dokaz i njegove izvore, standarde dokaza i osetljivost na “crvene zastavice”⁹³

Samostalni revizori finansijskih izveštaja i istraživači prevara pristupaju svom poslu drugačije. Od niza razlika koje postoje, ovo su neke od najvažnijih i najočiglednijih:

⁹² Robertson & Louwers: Auditing & Assurance services, McGraw-Hill Irwin, Tenth edition, strana 186.

⁹³ Ovi i drugi aspekti umetnosti prevare u reviziji su više razvijeni u: G. J. Bologna and R. J. Lindquist, Fraud Auditing and Forensic Accounting (New York: John Wiley & Sons, 1995); W. S. Albrecht, M. B. Romney, D. J. Cherrington, I. R. Payne, and A. J. Roe, How to Detect and Prevent Business Fraud (New York: Prentice Hall, 1982); R. White and W. G. Bishop, III, The Role of the Internal Auditor in the Deterrence, Detection, and Reporting of Fraudulent Financial Reporting (The Institute of Internal Auditors); M. J. Barrett and R. N. Carolus, Control and Internal Auditing (The Institute of Internal Auditors); W. S. Albrecht, G. W. Wernz, and T. I. Williams, Fraud-Bringing Light to the Dark Side of Business (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1995); and Jack C. Robertson, Fraud Examination for Managers and Auditors (Viesca Books, 2001).

- ♦ Finansijski revizori prate program/pristup stvoren za postizanje sasvim standardnog posla, dok istraživači prevara plutaju po setu misli o osetljivosti na neobično gde ništa nije standardno.
- ♦ Finansijski revizori prave beleške o greškama i propustima, dok se istraživači prevara fokusiraju podjednako na izuzetke, neobičnosti i šablon ponašanja.
- ♦ Finansijski revizori procenjuju rizik kontrole uopšte i specifične uslove za stvaranje drugih procedura revizije, dok istraživači revizije po navici „razmišljaju kao varalica” kako bi zamislili načine na koje bi kontrola mogla da bude narušena za svrhe prevare.
- ♦ Finansijski revizori koriste pojam materijalnosti (bitno je samo ono što je veličine dolara) što je obično mnogo više od suma koje istraživači prevara smatraju vrednim za gonjenje. Finansijski revizori koriste materijalnost kao meru važnosti jednom u godinu dana, obzirom na činjenicu da istraživači prevara razmišljaju o akumulativnoj materijalnosti.
- ♦ Finansijske revizije su zasnovane na teorijama finansijskog računovodstva i revizorske logike, dok istraživanje o prevarama ima teoriju biheviorističkog motiva, mogućnosti i integriteta.

Eksterni i interni revizori dobijaju priznanje za pronalažanje oko 20 % otkrivenih prevara. Veći procenti su otkriveni na osnovu dobrovoljnog priznavanja, anonimnih dostava i ostalih slučajnih sredstava. Istraživači prevara imaju stopu većeg uspeha zato što su pozvani zbog određene stvari kada je prevara poznata ili kada se visoko sumnja.

Neki aspekti revizorske metodologije prave veliku razliku za otkrivanje prevara. Istraživači prevara često uživaju u skupom luksuzu iskorišćenja deduktivnog razmišljanja koji, nakon dostavljenih informacija da se pojavila određena vrsta gubitka, mogu da identifikuju osumnjičene, obave kliničko posmatranje (prismoatra), obave razgovore i saslušanja, eliminišu bezuspešne rezultate i koncentrišu se na gonjenje prevaranta. Oni mogu da obavljaju prikrivene aktivnosti koje obično nisu u finansijskoj opremi revizora. „Skup luksuz” deduktivnog pristupa uključuje premeravanje velikog skupa informacija i izvora informacija, eliminišući irelevantne i zadržavajući izbor koji potvrđuje prevaru.

Realni svet revizije: SLUČAJ DODATNE PROVERE

Menadžer bakalnice u okrugu nije mogao da shvati zbog čega je pazar i profitabilnost opala a inventar nije bio dovoljan za upravljanje jednom od najvećih radnji u njenoj oblasti. Unajmila je istraživača koji je prikriveno posmatrao službenike na izlazu i izvestio da niko nije pokazao sumnjivo ponašanje ni na jednoj od devet tezgi. Devet? Radnja ima samo osam, uzviknula je! (Upravnik radnje je instalirao još jedan prolaz za provere, koji nije bio povezan sa pazarom i održavanjem zaliha centralnog kompjutera i stavljao je u džep sva primanja iz registra.)

Izvor: ACFE, „Auditing for Fraud.” - Robertson & Louwers: Auditing&Assurance services, McGraw-Hill Irwin, Tenth edition, strana 188.

10.4. ODGOVORNOSTI REVIZORA I ISLEDNIKA

Standardi revizije iz nekoliko izvora objašnjavaju odgovornosti za greške, prevare i ilegalne akcije. Izraz eksterni revizori se odnosi na samostalne CPAs koji kontrolišu finansijske izveštaje za svrhe davanja mišljenja; interni revizori i Ovlašćeni interni revizori su reference osobama zaposlenim unutar rganizacije; državni revizori se odnosi na revizore čiji je rad rukovođen opšte prihvaćenim državnim standardima revizije (GAGAS-the GAO audit standards); i istraživači prevara se odnose na ljude koji su posebno angažovani za istraživanje prevara.

10.4.1. Odgovornosti eksternih revizora

AICPA standardi revizije su veoma rigorozni. Bitni standardi obuhvataju prevare (SAS 82, AU 316), iliegalne akcije od strane clijenata (SAS 54, AU 317), kontrola računovodstvenih procena (SAS 57, AU 342), i komunikacija sa revizorskim komitetima (SAS 61, AU 380).

RAZMATRANJE PREVARE U REVIZIJI FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA

SAS 82 predstavlja širok spektar odgovornosti revizije. Bazično, on zahteva od revizora da shvate prevaru, procene rizike prevare, stvore kontrole kako bi obezbedili razumno uverenje otkrivanja materijalne prevare menadžmenta i prevare zaposlenih koje bi mogle da imaju materijalan uticaj na finansijske izveštaje i izveštavaju o svojim otkrićima menadžment, direktore, korisnike finansijskih izveštaja (ponekad) i spoljašnje agencije (određene uslove).

ILEGALNE AKCIJE OD STRANE KLIJENATA

SAS 54 obuhvata dve vrste "ilegalnih akcija":

- ♦ Direktan uticaj ilegalnih akcija utiče na iznos finansijskih izveštaja (kao što je narušavanje zakona o porezu i državno umanjenje propisa za priznanje cena i prihoda), i spadaju u iste odgovornosti kao greške i prevare; i
- ♦ ilegalne akcije je izraz koji se odnosi na narušavanje zakona zakona i propisa koji su udaljeni od uticaja finansijskih izveštaja (na primer, narušavanje koje se odnosi na unutrašnje trgovanje hartijama od vrednosti, zaštitu na radu i bezbednost, upravu hrane i droge, zaštitu okruženja i podjednaku mogućnost zaposlenja).

Daleko udaljene ilegalne akcije spadaju u odgovornost opšte svesnosti, posebno u delu obelodanjivanja zavisnih obaveza, ali nerutinskih odgovornosti za otkrivanje i izveštavanje.

10.4.2. Kontrola računovodstvenih procena

SAS 57 se odnosi na obmanljivo finansijsko izveštavanje zato što je bezbroj slučajeva prevare uključilo manipulaciju procenama. Ova oblast je teška zato što je računovodstvena procena *menadžerska približna vrednost* elementa, predmeta ili računa finansijskog izveštaja. (Primeri uključuju: naknada za otpis kredita, neto ostvarljiva vrednost inventara, procenat upotpunjenja prihoda i fer vrednost u nemonetarnim razmenama.)

Menadžment je odgovoran za pravljenje računovodstvenih procena i revizori su odgovorni za procenjivanje svojih razumnosti u kontekstu finansijskih izveštaja uopšteno uzetih. Revizori bi trebalo da vode evidenciju o razlikama među:

- 1) procenama menadžmenta i
- 2) najbliže razumne procene podržane dokazima revizije.

I oni bi trebalo da procene:

- 1) razlike uzete ukupno za indikaciju sistematičnih krivina i
- 2) kombinacija razlika sa drugim verovatno netačnim tvrdnjama u finansijskim izveštajima.

10.4.3. Obaveze internih revizora

Stavovi internih revizora o obavezama vezanih za prevaru ne mogu da budu korisno generalizovani. Neki oklevaju da se uključe zato što veruju da će uloga psa posmatrača štetiti njihovom imidžu i efektivnosti internih konsultanata. Tokom uobičajenog obavljanja zadatka interne revizije, interni revizori pregledaju pouzdanost i integritet finansijskih i operativnih informacija, pregledaju sisteme stvorene da se obezbedi saglasnost sa politikom, planovima, procedurama, zakonima i propisima; i pregledaju načine čuvanja sredstava i potvrde postojanje sredstava.

10.4.4. Obaveze istraživača prevara

Istraživači prevara imaju najjači osećaj za otkrivanje prevare i istragu. Oni se znatno razlikuju od ostalih vrsta revizora. Kada preuzmu zadatak, prevara je već poznata ili se snažno sumnja na nju. Oni “ne pecaju” oko prevaru dok obavljaju “normalan” posao.

Stavovi i obaveze istraživača prevara se razlikuju od stavova drugih revizora u dve stvari – interna kontrola i materijalnost. Njihov interes u politiku i procedure interne kontrole leži ne toliko u procenjivanju njihove snage već u procenjivanju njihovih slabosti. Istraživači prevara „razmišljaju kao varalice” kako bi zamislili šemu prevare koja zaobilazi internu kontrolu organizacije.

10.5. USLOVI KOJI DOVODE DO TOGA DA PREVARA BUDE MOGUĆA

Kada se može dogoditi prevara? Uvek kada se kombinuju tri sledeća elementa ličnosti kao osnova za nastanak prevare ili druge kriminalne radnje:

- ♦ motiva za prevaru,
- ♦ mogućnosti (prilike) za prevaru,
- ♦ i nedostatka integriteta.

Kada neka osoba ima nerealan materijalni cilj zbog stepena nerealnosti ona može biti u deprivaciji i time se stvara motiv da na neuobičajen i nedozvoljiv način pribavi sredstva da realizuje neki svoj cilj. Koliko ljudi želi da ima skupu kuću, stan, nakit, luksuzan auto ili da sebi priušti neko putovanje. Svestan želje on ima motiv da zadovolji svoju želju.

Ako je nemoralna osoba ona neće mnogo da se koleba. U slučaju da se ukaže prilika za ostvarenje želje kreće se u akciju sa nerelnom procenom da kriminalna radnja neće biti otkrivena. Ako je mogućnost za prevaru realna onda se prevara ili kriminalna radnja može obaviti neprimetno ili bez nasilja. U suprotnom sa jakim motivom uz nedostatak integriteta ne biraju se sredstva pa je moguća upotreba oružja čak i na nemoćna lica. Kada sva tri osnova za nastanak prevare egzistiraju, ona će se najverovatnije i dogoditi.⁹⁴ Neki ljudi su pošteni sve vreme, neki ljudi (u manjem broju od onih poštenih) su nepošteni sve vreme, većina ljudi je poštena sve vreme a neki ljudi su pošteni u većini vremena.⁹⁵

10.5.1. Motiv

Motiv je neka vrsta pritiska koju osoba iskusi i ne deli sa prisnim prijateljima.

Psihotična motivacija je relativno retka; ali je karakteriše “kriminal iz navike”, neko krađe čisto radi same krađe.

Egocentrična motivacija nagoni ljude da krađu kako bi dostigli veći lični prestiž.

Ideološka motivacija postoji kod ljudi koji misle da je njihov cilj moralno superiorniji i da ih to opravdava ukoliko nekog drugog naprave žrtvom. Ipak, ekonomski motivi su daleko više uobičajeni u poslovnim prevarama nego ostala tri.

94 Detaljnije: R. Cressey, “Management Fraud, Accounting Controls, and Criminological Theory,” strana 117-47, and Albrecht et al., “Auditor Involvement in the Detection of Fraud,”strana 207-61, oba u R. K. Elliott and J. J. Willingham, *Management Fraud: Detection and Deterrence* (New York: Petrocelli Books, Inc., 1980); J. K. Loebbecke; M. M. Eining; and J. J. Willingham, “Auditors’ Experience with Material Irregularities: Frequency, Nature, and Detectability,” *Auditing: A Journal of Practice and Theory*, Fall 1989, strane 1-28.

95 Bologna and Lindquist, *Fraud Auditing and Forensic Accounting*, New York, John Wiley&Sons, strana 8.

Ekonomski motiv je jednostavno potreba za novcem i s vremena na vreme je isprepletan sa egocentričnom i ideološkom motivacijom. Obično poštteni ljudi mogu da zapadnu u neke okolnosti gde mogu imati novu ili neočekivanu potrebu za novcem i normalne opcije za razgovor o tome ili prolaženje kroz legitimne kanale izgleda da je zatvoreno. Razmotrite ove potrebe:

- ♦ Plaćanje koledža.
- ♦ Plaćanje bolničkih računa za roditelja koji boluje od raka.
- ♦ Plaćanje kockarskih dugova.
- ♦ Plaćanje lekova.
- ♦ Plaćanje alimentacije i dečje podrške.
- ♦ Plaćanje luksuznog života (kuće, kola, jahte).
- ♦ Finansiranje poslova ili gubici špekulacije skladišta.
- ♦ Izveštavanje o dobrim finansijskim rezultatima.

10.5.2. Prilike

Mogućnost su otvorena vrata za rešavanje nedeljivih problema u tajnosti na osnovu narušavanja poverenja. Narušavanje može biti obmana interne kontrole ili jednostavna šansa da se iskoristi pad kontrole. Svako ima neki stepen nadzora za određen posao, čak iako je to samo nadzor koji ne vrda i okleva. Što je viša pozicija u organizaciji, veći je stepen poverenja i prema tome, veća mogućnost za velike prevare. Evo nekih primera:

- ♦ Niko ne broji inventar, tako da gubici nisu poznati.
- ♦ Često se ne obraća pažnja na blagajnu.
- ♦ Supervizori daju loš primer time što nose zalihe kući.
- ♦ Top menadžment je razmotrio pismenu izjavu etike ali nije odlučio da je objavi.
- ♦ Neko od zaposlenih je uhvaćen i otpušten ali nije bio gonjen.
- ♦ Potpredsednik za finansije ima ovlašćenje u investiranju bez ikakvih pregleda.
- ♦ Učestali hitni poslovi ostavljaju suviše materijala oko.

10.5.3. Nedostatak integriteta

Praktično svi, čak i veoma nasilan kriminalac, zna razliku između dobrog i lošeg. Neoptuživ integritet je sposobnost postupanja u skladu sa najvišim moralom i etičkim vrednostima sve vreme. Prema tome, greške i povremen nedostatak integriteta dozvoljavaju motiv i priliku da se preduzme i izvrši neki oblik prevare. Ljudi obično ne donose namerne odluke da “nedostaje mi integritet danas dok kradem nešto novca.”

Oni nalaze način da opišu (racionalizuju) čin rečima koje su prihvatljive za njihovu sopstvenu sliku. Evo nekih primera racionalizacije:

- ♦ Meni je potrebno više nego ostalim ljudima (teorija Robina Huda).
- ♦ Ja samo pozajmljujem novac i vratiću ga.
- ♦ Niko neće biti povređen.
- ♦ Kompanija je dovoljno velika da to priušti.
- ♦ Uspešan ugled je naziv prihvatljive društvene igre
- ♦ Svi to rade.

10.6. ZAŠTITA OD PREVARE

Računovođe i revizori su često bili podstaknuti da budu vođe u zaštiti od prevara tako što bi uposlili svoje veštine u stvaranju “čvrstih” sistema kontrole. Ova strategija je, u najboljem, kratkotrajno rešenje za velike probleme. Poslovna aktivnost je sagrađena na poverenju da će ljudi na svim nivoima obavljati svoj posao na odgovarajući način. Sistemi kontrole ograničavaju poverenje i, u ekstremnim slučajevima, mogu da uguše posao u birokratiji. Menadžeri i zaposleni moraju imati slobodu da obavljaju posao, što takođe znači da im se daje sloboda i da izvrše prevaru. Efikasne dugotrajne mere zaštite su složene i teške, a uključuju eliminaciju uzroka prevare na osnovu ublažavanja uticaja motiva, mogućnosti i nedostatka integriteta.

10.6.1. Rukovođenje ljudima vrši pritisak na radnom mestu

S vremena na vreme, ljudi će iskusiti finansijske i druge pritiske. Pritisci ne mogu da budu eliminisani, ali mogu biti stvorene olakšice za njihovo deljenje. Neke kompanije imaju “etičke činovnike” koji služe ovoj svrsi. Njihov posao je da budu u stanju da govore o etičkim dilemama koje postoje na radnom mestu i da pomognu ljudima da usvoje zakonske odgovore.

Mnoge kompanije imaju “vruće linije” za anonimno prijavljivanje etičkih problema. Navodno, najbolja vrsta “vruće linije” je da reagujuća strana bude agencija izvan organizacije. Najefikasnija dugotrajna zaštita, ipak, leži u praksi menadžmenta da brine o ljudima. Menadžeri i supervizori na svim nivoima mogu da izlože stvarnu zabrinutost za lične i profesionalne potrebe svojih podređenih i kolega menadžera, a podređeni mogu da pokažu istu brigu za svakog pojedinca i njihove menadžere.

Eksterni revizori moraju da razumeju “kontrolno okruženje,” kompanije, što se odnosi na globalnu šemu aktivnosti menadžmenta u kompaniji. Menadžment koji pažljivo razmatra pritiske ljudi na radnom mestu, koristeći neke od uređaja gore pomenutih, ima dobro kontrolno okruženje i početke dobrih sistema kontrole.

10.6.2. Procedure kontrole i nadgledanje zaposlenih

Revizori bi bili zaprepašeni ukoliko neko preduzeće (organizacija) nema kontrolu. Kontrole u vidu opisa posla i izvršenja specifikacija su zaista potrebne kako bi pomogle ljudima da znaju poslove koje bi trebalo da obave. Skoro svim ljudima je potrebna neka struktura o radnim časovima. Organizacija čija je jedina kontrola da ima “zaposlene dostojne poverenja” zapravo i nema kontrolu.⁹⁶ Na žalost, “biti uhvaćen” je bitno razmatranje za mnoge ljude kada se poistovećuju sa njihovim problemima. Kontrole pružaju mogućnost da budete uhvaćeni.

Bez mnogo detaljisanja o kontrolama, obratite pažnju da su procedure za prepoznavanje i objašnjavanje “crvenih zastavica” bitne kako bi se ugušile u korenu pre nego što postanu veće. Kompanijama je potrebna kontrola koja otkriva sledeće simptome:⁹⁷

- ◆ Nedostaju dokumenta.
- ◆ Drugo odobrenje za proveru.
- ◆ Neobična odobrenja za provere.
- ◆ Neobjašnjeno podešavanje bilansa inventara.
- ◆ Neobjašnjeno podešavanje potraživanja.
- ◆ Stari predmeti u pomirenju sa bankom.
- ◆ Stare vanredne provere.
- ◆ Žalbe potrošača.
- ◆ Neobičan šablon depozita u tranzitu.

Deponent je rekla svom menadžeru filijale da je bilo xxxxx dinara falsifikovanih podizanja ušteđevina koje su povučene sa njenog računa. Rekla je da je nedavno ostvarila xxxxx dinara depozita u filijali i da sumnja na blagajnika koji je primio depozit. Blagajnika su ispitali i on je priznao da je falsifikovao i povukao ušteđevinu. Koristio je njeno srednje ime kao i mesto rođenja (često korišteno kao identifikacioni kod), napravio duplikat bloka priznanica ušteđevine i izdavao se za deponenta, odlazio u drugu filijalu i povlačio novac.

Izvor: ACFE, “Auditing for Fraud.”

10.6.3. Integritet na osnovu primera i primene

Ključ integriteta u poslovanju je “odgovornost”- to jest, svaka osoba mora da bude u stanju da njegovu ili njenu odluku i akciju obelodani. Mnoge organizacije počinju tako što izdaju pravila ponašanja. Neka od ovih pravila su jednostavna, a neka su veoma detaljno izložena. Vladine agencije i ugovarači odbrane tipično imaju najdetaljnija

96 W. S. Albrecht, “How CPAs Can Help Clients Prevent Employee Fraud,” *Journal of Accountancy*. December 1988, str. 110 -14.

97 Ibidem, strana 113 -14.

pravila za ponašanje zaposlenih. Nekada se poštuju, nekad ne. Propis može da bude efikasan ukoliko ga “ton na vrhu” podržava. Kada predsedavajući odbora i predsednik pokažu svoje ponašanje kao primer, ostali ljudi će tada verovati da je to moguće. Podređeni nastoje da prate svog šefa.

Angažovanje i otpuštanje je bitno. Preporučuje se eventualna provera biografija zaposlenih. Nov zaposlen koji je bio “lisica u kokošinju” neke druge organizacije najverovatnije će biti “lisica” i na novom radnom mestu. Poznato je da organizacije angažuju privatne istraživače da obave proveru porekla. Prevarante bi trebalo otpustiti i, u većini slučajeva, goniti krivično. Imaju nisku stopu recidivizma (učestali prekršaji) ukoliko su gonjeni, ali imaju visoku stopu ukoliko nisu? Gonjenje ostavlja poruku da menadžment ne veruje da je “povremeno nepoštenje” prihvatljivo.

10.7. OTKRIVANJE PREVARE

Obzirom da organizacija ne može da spreči sve prevare, njeni revizori, računovođe i obezbeđenje moraju da budu upoznati sa nekim tehnikama otkrivanja. Prevare se satoje od samog čina prevare, preusmeravanja sredstava kako bi ih prevarant koristio i zataškavanje. Hvatanje ljudi u prevari je teško i neobično. Čin konverzije je podjednako težak za posmatranje, obzirom da se tipično dešava tajnim putem iz kancelarija organizacije (na primer, građenje ukradenog inventara). Revizori i istraživači prevare istražuju prevare tako što opažaju znake i signale prevare, zatim prate trag nestalih, osakaćenih ili lažnih dokumenata koji su deo zataškavanja računovodstvenih podataka.

Ovo poglavlje je već navelo znake i signale u frazama “crvene zastavice”, “čudne stvari” i “neobičnih događaja”. Biti u stanju da ih primetite zahteva nešto više iskustva.

10.7.1. Crvene zastave

Prevara zaposlenih

Prevara zaposlenih može da uključi direktore i ljude ispod nivoa izvršnih direktora. Posmatranje navika ljudi i stila življenja i promena u navikama i životu može da otkrije neke “crvene zastave”. Raniji prevaranti su izražavali ove karakteristike:

- ◆ Nesanica.
- ◆ Uzimanje droge.
- ◆ Nemogućnost opuštanja.
- ◆ Ne mogu da gledaju ljude u oči.
- ◆ Idu na ispovedanje (na primer: svešteniku, psihijatru) .
- ◆ Previše piju.
- ◆ Mogu se lako iziritirati.

- ◆ Brane se i prepiru.
- ◆ Znoje se prekomerno.
- ◆ Nalaze izgovore za greške.
- ◆ Rade sami, rade do kasno u noć.

Lakše je primetiti promene, posebno kada osoba promeni svoj način života ili troši više novca nego što to omogućava plata na primer, na kuću, nameštaj, nakit, odeću, jahte, kola, odmore i tome slično.

Često, revizori mogu da primete znake zataškavanja koji ih odaju. To se generalno pojavljuje u računovodstvenim izveštajima. Poenta je da se primete izuzeci i čudnosti, kao što su transakcije koje su: u čudno vreme dana, meseca, sezone; previše ili premalo, na pogrešnoj lokaciji filijale; u iznosima koji su previsoki, preniski, previše konzistentni, previše različiti. Izuzeci i čudnosti kao što su ove mogu se pojaviti u vidu:

- ◆ Nestalih dokumenata.
- ◆ Prekomernih praznina i evidentiranih obaveza.
- ◆ Obična imena ili adresa za refundiranje.
- ◆ Glavna knjiga nije uravnotežena.
- ◆ Inventar nedostaje i nestaje.
- ◆ Promena i korekcije u dokumentima.
- ◆ Zaposleni (navodni) se ne mogu pronaći.
- ◆ Fotokopirana dokumenta umesto originala.
- ◆ Oskudica keša i viškovi (odstupanje novca u blagajni od stanja u blagajničkom dnevniku).
- ◆ Žalbe potrošača.
- ◆ Podešavanje potraživanja i obaveza.
- ◆ Povećana dospela prošla potraživanja.
- ◆ Povećani otpaci.
- ◆ Duplikat plaćanja.
- ◆ Drugo odobrenje kontrole.
- ◆ Skriveni računi postaju aktivni.

PREVARA MENADŽMENTA (OBMANJUJUĆE FINANSIJSKO IZVEŠTAVANJE)

Prevara koja utiče na finansijske izveštaje i uzrokuje njihovo pogrešno vođenje često nastaje iz opažene potrebe da se “prođe kroz težak period.” Težak period može biti okarakterisan oskudicom u kešu, povećanom konkurencijom, prevazilaženjem troškova i sličnim događajima koji uzrokuju finansijske poteškoće. Menadžeri obično shvataju ove uslove kao “povremene,” verujući da se oni mogu prevazići dobijanjem novog zajma, prodajom robe ili drugačije kupovinom vremena za oporavak. U međuvremenu, falsifikovani finansijski izveštaji se koriste da “doprinesu kompaniji.” Ovi uslovi i okolnosti (“rizični faktori prevare”) su opstajali u prošlosti zajedno sa prevarama.

- ◆ Odluke menadžmenta donose pojedinci ili mala grupa.
- ◆ Računovodstveni stavovi menadžera su prekomerno agresivni.
- ◆ Menadžeri stavljaju akcenat na projekciju zarađivanja
- ◆ Poslovna reputacija menadžmenta je oskudna.
- ◆ Menadžment se angažovao u pogledu kupovine.
- ◆ Menadžeri su dvosmisleni u odgovorima na pitanja revizora.
- ◆ Menadžeri se često svadaju sa revizorima.
- ◆ Menadžeri pokazuju veliko nepoštovanje prema nadzornim odborima.
- ◆ Kompanija ima slabo okruženje interne kontrole.
- ◆ Računovodstveno osoblje kompanije je slabo ili nema iskustva u svojim obavezama.
- ◆ Kompanija zapošljava neiskusne menadžere.
- ◆ Kompanija je u periodu brzog rasta.
- ◆ Kompanijin profit zaostaje za industrijom.
- ◆ Kompanija ima probleme kontinuiteta poslovanja.
- ◆ Kompanija je decentralizovana bez odgovarajućeg nadzora.
- ◆ Kompanija ima puno teških računovodstvenih mera i primera prezentacija.

Kako za prevaru tako i “kreativno računovodstvo”, kompanije su ustanovile da su uzroci pogrešnog vođenja finansijskih izveštaja:

- 1) preterivanje u prihodima i precenjivanje aktive,
- 2) smanjenje i potcenjivanje ili izostavljane troškova i obaveza, i
- 3) novi poslovni poduhvati koji navode na pogrešno zaključivanje ili se izostavlja važna informacija.

Generalno, obmanjivi finansijski izveštaji pokazuju finansijske performance i racia koji su bolji od sadašnjeg iskustva industrije ili bolji od lične istorije kompanije. Ponekad performanse tačno ispoštuju ciljeve koje je objavio menadžment mesecima ranije.

Zbog sistema dvojnog knjigovodstva, obmanjivi računovodstveni ulasci uvek utiču na dva računa i dva mesta u finansijskim izveštajima. Obzirom da mnoge prevare menadžmenta uključuju neprikladno prepoznavanje aktive, mi imamo teoriju “apsolutnog zaduženja,” što je iznos koji se može istražiti i utvrditi da li je lažan ili sumnjiv. Prevare mogu da uključe i propust obaveza. Obmanjivanje otkrića takođe prikazuje poteškoće, uglavnom zato što uključuju reči i poruke umesto brojeva. Propusti je teško primetiti i obmanjivanje zaključaka može biti lukavo (jedva primetno).

Daleko udaljene nelegalne akcije klijenata mogu da prouzrokuju obmanjivanje finansijskih izveštaja i eksterni revizori su upozoreni da vode računa o okolnostima koje bi mogle da ukažu na njih. AICPA je dala sledeće znake i signale mogućnosti

nelegalnih radnji (SAS 54, AU 317):

- ♦ Neovlašćene transakcije.
- ♦ Istraživanje Vlade.
- ♦ Kontrolni izveštaji prekršaja.
- ♦ Plaćanja savetnika, partnera, zaposlenih za nespecifične usluge.
- ♦ Prekomerne prodajne provizije i honorari agenata.
- ♦ Neobično veliko plaćanje kešom.
- ♦ Neobjašnjena plaćanja državnih službenika.
- ♦ Nemogućnost dokumentovanja poreskog povraćaja, plaćanja obaveza i honorara.

RADNIK OD POVERENJA

Mali preduzetnik je angažovao svog najboljeg prijatelja da bude njegov računovođa. Prijatelj je dao neograničen pristup svim aspektima poslovanja i bio je potpuno odgovoran za računovodstvo. Pet godina kasnije, "vlasnik je konačno otpustio prijatelja zato što posao nije bio profitabilan. Preuzimajući računovodstvo, vlasnikova žena je otkrila da je pazar od potrošača bio dva puta veći od iznosa koji je računovođa "prijatelj" zvanično registrovao. Istraga je otkrila da je prijatelj ukrao xxxxx dinara, dok vlasnik nikada nije ostvario više od xxxx dinara godišnje. (Prijatelj je čak koristio ukraden novac za davanje zajma vlasniku kako bi nastavio sa poslovanjem!)

BEZ BRAVE NA VRATIMA

Firma xxxxx je držala nepopunjene čekove u otključanoj ostavi, gde su svaki prodavac i sekretarica imali pristup. Takođe je u ostavi postojala automatska mašina za proveru potpisa. Knjigovođa je bio veoma iznenađen kada je otvorio izvod banke jednog meseca i otkrio da je xxxxx miliona u ukradenim čekovima uplaćeno na neki drugi račun.

Izvor: ACFE "Auditing for Fraud."

10.7.2. Interna kontrola

Bitna karakteristika interne kontrole je razdvajanje sledećih obaveza i odgovornosti: (1) ovlašćenje transakcije, (2) čuvanje podataka, (3) starateljstvo, ili pristup imovini, i (4) usklađivanje stvarnih sredstava sa računovodstvenim podacima. Generalno, osoba koja, radi sama ili u zaveri, može da obavlja dve ili više ovih funkcija takođe može da počinji prevaru uzimanjem sredstava, njihovom konverzijom i zataškavanjem.

Svesnost prevare u reviziji uključuje percepciju kontrole uvedene (ili ne) od strane kompanije, plus "razmišljanje kao varalica" kako bi zamislio načine i sredstva krađe. Kada ne postoji kontrola, načini i sredstva mogu biti očigledni. Drugačije, može da napravi neku šemu kako bi krao iz organizacije.

10.8. ŠEME I PROCEDURE OTKRIVANJA

U ovom delu navode se slučajevi. Pratićemo standardnu formu u dva glavna dela: (1) Slučaj, i (2) pristup revizije. Neki problemi na kraju poglavlja će dati slučaj situaciju a Vama će biti dodeljeno da pišete deo o pristupu revizije. Prva tri slučaja se bave prevarom zaposlenih, a poslednja dva prevarom menadžmenta.⁹⁸

SLUČAJ 1

SLUČAJ NESTALE BLAGAJNE

PROBLEM: Pronevera blagajne.

METOD: Čuvar blagajne je (1) doneo poštanske priznanice od kuće i platio iz fonda, (2) ubedio supervizora da potpiše ovlašćenje kako bi čuvar mogao da koristi čekove dok je supervizor bio odsutan, i koristio ih je za plaćanje izmišljenih obroka i manjih nabavki, (3) uzimao keš za vikend, i menjao ga naredne nedelje.

PAPIRNI TRAG: Poštanske priznanice su bile iz dalekih pošti koje kompanija nije koristila. Na blanko čekovima su bili datumi kada je supervizor bio odsutan. Iz fonda je nedostajao keš tokom vikenda i nekoliko narednih dana.

IZNOS: Fond je bio mali (\$500), ali ga je čuvar popunjavao skoro svakog drugog radnog dana, pri tome je svaki put uzimao oko \$50. Sa skoro 260 radnih dana godišnje i 130 naknada, čuvar je krao oko \$6,500 godišnje. Čuvar se nadao da će biti unapređen u glavnom blagajniku i veće i bolje stvari!

CILJ REVIZIJE: Naći dokaze postojanja fonda blagajne i validnost transakcija iz blagajne.

KONTROLA: Supervizor može da odobri isplatu iz blagajne na osnovu ispitivanja validnosti i potpisivanja ovlašćenja.

TESTOVI KONTROLE: Kontrola ovlašćenja transakcije i validnosti. Izaberite neki primerak čeka isplate iz blagajne proverite ga sa priznanicom i ovlašćenjem koje je prikačeno; analizirajte ih kako biste ustanovili validnost autorizacije (procedura garantovanja). Obratite pažnju na prirodu i sadržaj priznanica. Pronađite raspored odmora supervizora i uporedite te datume sa datumima na slipu.

KONTROLA BILANSA: Petkom, prebrojte blagajnu i priznanice da vidite da dodaju do \$500. Zatim, izbrojte fond još jednom kasnije posle podne. (Budite sigurni da je drugo brojanje iznenađenje i da se čuvar i supervizor potpisuju na radni papir tako da revizor neće biti optužen za krađu.)

REZIME OTKRIĆA Imajući u vidu lokaciju obližnje poštanske filijale čije usluge koristi kompanija, revizor je primetio obrazac mnogih priznanica iz daleke filijale, koja je bila blizu čuvarevog stana. Nekoliko autorizacija je imalo datume kada je supervizor bio na odmoru i on je rado priznao da je potpisao blanko formulare tako da ne bi "uznemiravao" svog supervizora. Drugo brojanje istog dana je bilo pravo iznenađenje jer je otkriveno da u fondu fali \$65.

⁹⁸ Primeri preuzeti iz: Robertson & Louwers: Auditing & Assurance services, McGraw-Hill Irwin, Tenth edition, strana 200 do 203.

SLUČAJ 2

OBRTANJE OPRANOG NOVCA

PROBLEM: Priznanice su kliznule iz zbirke. Albert je bio vlasnik 40 perionica širom grada. Kako je posao rastao, nije više mogao da posećuje svaku posebno, da prazni kase i deponuje priznanice. Svaka lokacija je bruto zarađivala oko \$140 do \$160 dnevno, radeći 365 dana godišnje. (Bruto dohodak oko \$2 miliona godišnje.)

METOD: Četvoro honorarno zaposlenih je posećivalo 10 lokacija, skupljali su novac i odnosili ga u Albertovu kancelariju, gde bi on izbrojao novčiće i valute (iz menjačnice) i pripremao depozit za banku. Jedan od zaposlenih je okretao \$5 do \$10 od svake lokacije koju je svakog dana posećivao.

TRAG NA PAPIRU: Nikakav, na žalost. Prvi papir koji se realizuje je Albertov depozit i tada novac odlazi.

IZNOS: Dnevna krađa se ne čini da je velika, ali prosek od \$7.50 na dan iz svake od 10 lokacija, iznosilo je oko \$27,000 godišnje. Da je svih četvoro zaposlenih ukralo isti iznos, gubitak bi bio oko \$100,000 godišnje.

CILJ REVIZIJE: Pronaći dokaz kompletnosti računa, to jest, da je sav novac koji je primljen poslat Albertu za depozit.

KONTROLA: Albert nije imao nikakvu kontrolu nad honorarnim radnicima. Nije sprovodio ni otvorena ni prikrivena posmatranja i nikada nije dvoje ljudi išlo po novac (tako da nisu mogli da se dogovaraju, da budu u dosluhu, da krađu). Albert nije zamenjivao lokacije sakupljačima niti je davao neke indikacije zaposlenima da je bi ozabrinut zbog kontrole.

TEST KONTROLE: Bez ikakve kontrole, revizori ne mogu da obave procedure testa kontrole. Očigledno, ipak, "razmišljati kao varalica" dovodi do zaključka da bi zaposleni jednostavno mogli da stave novac u džep.

REVIZIJA BILANSA: "Bilans" je u ovom slučaju ukupan prihod koji bi trebalo deponovati, a kontrola kompletnosti je uvek teška. Albert je označio količinu novčića, a neke novčanice od \$1 i \$5 označio je mastilom. Bez znanja zaposlenih, stavio ih je na sve lokacije, pažljivo beležeći novčanice u svakoj.

REZIME OTKRIĆA: Dovoljno siguran, za nekoliko meseci je iskrsnuo šablon nestalog novca. Kada su se suočili, zaposleni su priznali.

SLUČAJ 3

DOBRO POVEĆAN PLATNI SPISAK

PROBLEM: Pronevera sa izmišljenim ljudima na platnom spisku.

METOD: Maybelle je bila zadužena za pripremanje ličnih fajlova novih zaposlenih, odobravanje plata, verifikovanje kartica i podelu čekova sa platnog spiska. Ona je "angažovala" izmišljene zaposlene, lažirala njihove podatke i naručivala čekove preko platnog spiska. Deponovala je neke čekove na nekoliko ličnih računa a ostale unovčila, potpisujući ih sve imenima izmišljenih radnika ili svojim imenom.

TRAG NA PAPIRU: Platni spisak stvara raper trag sa podacima pojedinačnih priman-

ja, W-2 forme, oduzimanje za porez i osiguranje i forma 941 poreski izveštaji. Poslala je sve forme W-2 u istu poštu.

IZNOS: Maybelle je ukrala \$160,000 tako što je stvarala neke "duhove", obično 3 do 5 od 112 ljudi sa platnog spiska i plaćala ih u proseku \$256 nedeljno za tri godine. Ponekad su duhovi odustajali i kasnije bili zamenjivani drugima. Ali je ukrala "samo" oko 2 % sa ukupnog platnog spiska tokom perioda.

CILJ REVIZIJE: Pronaći dokaz postojanja i validnosti transakcija sa platnog spiska.

KONTROLA: Različiti ljudi bi trebalo da budu odgovorni za angažovanje (pripremanje personalnih fajlova), odobravanje plata i podelu čekova sa platnog spiska. "Razmišljati kao varalica" navodi revizora da uvidi da je Maybelle mogla da stavi ljude na platni spisak i dobije njihove čekove.

TEST KONTROLE: Revizija autorizacije i validnosti. Slučajno uzorkovanje možda ne uspe zbog malog broja duhova. Potražite ono što je očigledno. Odaberite čekove od nekoliko nedelja, opravdajte numeričke sekvence (kako biste ustanovili da li su neki čekovi uklonjeni) i istražite otkazane čekove za dva odobrenja. Pregledajte čekove kako biste utvrdili kada i gde su bili deponovani ili unovčeni.

REVIZIJA BILANSA: Platni spisak obično ne daje "bilans" kako bi se obavila revizija postojanja/događaja, pre nego ukupne nagomilane transakcije sa platnog spiska. Zato što je prevara mala u odnosu na ukupni platni spisak i vršena je tokom godinama. Obavite iznenadnu podelu platnog spiska, zatim nastavite tako što ćete istražiti prethodno otkazane čekove za radnike koji nedostaju. Pregledajte personalne fajlove zbog zajedničkih adresa.

REZIME OTKRIĆA: I iznenadna podela i pregled adresa dali su imena 2 ili 3 izuzetka. Oba su vodila do otkazanih čekova (koje Maybelle nije uklonila i službenik u banci nije primetio), koje je Maybell potpisala kao žirant. Suočena, ona je priznala.

SLUČAJ 4

LAŽNE PRODAJE, POTRAŽIVANJA I INVENTAR

PROBLEM: Preterana prodaja i potraživanja su prouzrokovali preteran neto dohodak, zadržavanje primanja, sadašnja sredstva, obrtni kapital i ukupnu imovinu.

METOD: Q. T. Wilson je bio specijalista koji je prihvatio izazov u Mini Marc Korporaciji, industrijalac periferne opreme za kompjutere. Postavio je visoke ciljeve prodaje i profita. Kako bi ostvarili ove ciljeve, menadžeri su otpremili cigle distributerima i neke zabeležili kao prodaju opreme maloprodajnim distributerima, a neke kao inventar za konsignaciju. Nikakvi stvarni proizvodi nisu napustili fabriku zbog ovakvih "prodaja". Teorija je bila da bi stvarna prodaja rasla, a cigle bi bile kasnije zamenjene stvarnim proizvodima. U međuvremenu, distributeri su mogli da pomisle da oni drže inventar konsignacije u neotvorenim kutijama.

TRAG NA PAPIRU: Svi radni papiri su bili u redu zato što su menadžeri falsifikovali račune prodaje i konsignacije, ali nisu imali naloge za sve lažne prodaje. Papiri o isporuci su bili ispravni i nekoliko radnika sa isporuke su znali da kutije nisu sadržale disk drajvere.

IZNOS: Pre manipulacije, godišnje prodaje su bile oko \$135 miliona. Tokom dve godine falsifikovanja, prodaje su bile \$185 miliona i \$362 miliona. Neto dohodak se povećao od gubitka od \$20 miliona na \$23 miliona (dohodak), zatim na \$31 milion (dohodak) i marginalni procenat bruto profita se povećao sa 6% do 28%. Prihod i profit figuriraju preko performansi industrije. Period prikupljanja potraživanja je porastao na 94 dana, dok je u preostalom delu industrije bio 70 dana.

CILJ REVIZIJE: Pronaći dokaz o postojanju i proceni prodaje, potraživanja i inventara.

KONTROLA: Računovodstvo kompanije i procedure kontrole traženih naloga ili ugovora evidentirajući stvarne narudžbine. Račun prodaje je trebalo da pokaže proizvode i njihove cene, a dokumenta o isporuci je trebalo da ukažu na stvarnu isporuku. Prodaje su uvek bile naplaćivane na potrivanja od kupaca.

TEST KONTROLE: Kompanija nije imala upadljive propuste u kontroli da bi "razmišljanje kao varalica" ukazalo na mogućnosti prevare. Osetljivi revizori bi mogli da primete veliku tenziju stvorenu na osnovu nastojanja da se ostvare ciljeve dobiti. Normalan izbor transakcija prodaje sa garancijom naloga i dokumenata isporuke bi mogao da pokaže nestalu narudžbinu. U suprotnom, radni papiri će izgledati dobro. Problem leži u menadžerskoj moći da obori kontrole i obučni ljude da isporučuju cigle. Revizori bi trebalo da postavite pitanje: "Da li ste isporučili bilo šta, osim proizvoda kompanije, ove godine?"

KONTROLA BILANSA: Konfirmacije potraživanja distributera bi mogle da izmame odgovore izuzetaka. Problem je bio imati dovoljno velik uzorak konfirmacije kako bi prihvatili neke od ovih distributera ili biti dovoljno skeptičan da pošaljete poseban uzorak konfirmacija distributerima koji vršili "prodaju" krajem računovodstvenog perioda.

REZIME OTKRIĆA:

Prekoračenja nisu otkrivene. Uzorak konfirmacije je bio mali i nije sadržao lažne isporuke. Testovi detaljnih transakcija nisu otkrile nestale naloge. Inventar kosignacije je bio pregledan na osnovu dobijanja pismenih konfirmacija od vlasnika, koji očigledno nisu otvorili kutije. Izvanredan finansijski rad je bio pripisan dobrom menadžmentu.

SLUČAJ 5

PRETERATI SA INVENTAROM, NEPOTPUNO IZRAZITI TROŠKOVE PRODATE ROBE

PROBLEM: Preteran inventar je prouzrokovao nepotpune troškove prodate robe, preteran neto dohodak i zadržane zarade, preterana sadašnja sredstva, obrtni kapital i ukupna imovina.

METHOD: Menadžer odeljenja u Firmi X1 je želeo da ostvari svoje ciljeve dobiti i jednostavno je izložio preterane količine u izveštajima o inventaru. Menadžer (a) je uneo izmišljene papire sa računima u nezavisne radne papire revizora, (b) dao dodatne papire sa računima nezavisnim revizorima nakon što je računanje bilo završeno uz obrazloženje "ovo je ispalo sa Vaše gomile" i (c) uneo je lažne podatke u kompjuterski

sistem koji je pokazivao finalnu izradu inventara (iako je ova smicalica prouzrokovala kompjuterski-generisan inventar koji se nije poklapao sa računima).

TRAG NA PAPIRU: Uopšteno, izveštaji menadžmenta bi trebalo da odgovaraju računovodstvenim podacima. Izveštaji o inventaru menadžera su pokazali veće sume od onih na računima. Rešio je problem tako što je pokazao lažan inventar koji “nije bio unet u knjige”.

IZNOS: Inventar prehrambenih proizvoda bio je preteran za \$650,000. Tokom dvogodišnjeg perioda, lažni izveštaji su prouzrokovali dohodak od 15% u prvoj godini i prouzrokovao bi 39% u drugoj godini. Pronaći dokaz postojanja, kompletnosti i procene inventara.

KONTROLA: Brojanje inventara bi trebalo obavljati u kontrolisanim uslovima, ali ne pod kontrolom menadžera koji bi mogli da imaju koristi od manipulacije. (Ipak, ukoliko su ovi menadžeri prisutni, revizori bi pored toga trebalo da budu spremni da obavljaju reviziju.) Brojači inventara bi trebalo da budu obučeni i da prate instrukcije za evidentiranje količina i uslova.

TEST KONTROLE: Revizori bi trebalo da pohađaju kurs brojača inventara i prouče uputstva adekvatnosti. Posmatranje brojanja inventara bi trebalo da vrše menadžeri i revizori kako bi obezbedili pridržavanje uputstava.

REVIZIJA BILANSA: Za dokaz postojanja, izaberite uzorak nekog predmeta iz inventara iz trajnih podataka i testirajte – izbrojte ih u skladištu. Za dokaz kompletnosti, izaberite uzorak predmeta inventara iz skladišta, testirajte – izbrojte ih i pratite ih do konačne izrade inventara. Za dokaz procene, pronađite odgovarajuće cene inventara za jedan ili oba uzorka, izračunajte ukupan trošak za predmete i uporedite ih sa sumama koje su u knjigama. Uporedite sume inventara sa izveštajima menadžmenta. Kontrolišite radne papire tako da samo članovi revizorskog tima imaju pristup.

Analitičke procedure su dale neke znake. Određeno odeljenje menadžera je imalo najnižu stopu obrta inventara (6.3) od svih odeljenja kompanije (uporediv obrt oko 11.1) i njegov inventar je konzistentno rastao iz godine u godinu (227 % za dvogodišnji period).

REZIME OTKRIĆA: U drugoj godini, kada je menadžer predao papire sa računima “koji su ispali sa Vaše gomile”, revizor mu se zahvalio, a zatim otišao u skladište da ih proveriti. Kada je ustanovila da su netačni, uporedila je zalihe u knjigama sa izveštajima menadžmenta i pronašla prekoračenja u izveštajima. Ovo je izazvalo dalje poređenje kompjuterski – generisanog inventara sa računima i još dokaza preterane količine na 22 od 99 računa.

Ukoliko čuvar blagajne bude zamenjen i frekventnost fonda naknade smanjena sa dva dana na svaka četiri dana, šta biste posumnjali? Dajte neke primere propusta kontrole što bi olakšalo da se “razmišlja kao varalica” i uvide mogućnosti za prevaru.

Ukoliko prodaja i dohodak budu preterani na osnovu unete lažne keš prodaje na kraju godine, koje “apsolutno zaduženje” bi odalo šemu? Koja tri generalna opisa mogu biti dodeljeni manipulaciji koja daje pogrešne finansijske izveštaje?

10.9. PROŠIRENE PROCEDURE

Priroda proširenih procedura je ograničena jedino revizorovom maštom i, ponekad, spremnošću menadžmenta da saraduje u neuobičajenim revizorskim aktivnostima. Ono što sledi je kratka serija proširenih procedura, uz neka kratka objašnjenja.⁹⁹

BRojTE BLAGAJNU DVA PUTA DNEVNO

Drugo brojanje je neočekivano i mogli biste da uhvatite blagajnika u proneveri.

ISPITAJTE DOBAVLJAČE (PRODAVCE)

Proverite biro za bolji posao za reputaciju, telefonski imenik za listing i adrese, državne i okružne podatke o korporacijama za vlasnike i lažna imena. Možete pronaći izmišljene prodavce koji su korišteni za lažna naplaćivanja ili kompanije koje se odnose na kupovno odeljenje zaposlenih.

ISPITAJTE POTROŠAČE

Kao sa prodavcima, istraga može da otkrije kompanije koje su osnovali članovi, sa naplaćivanjem po nabavnim cenama kako bi članovi mogli da «kupe» robu i zatim je preprodaju.

ISPITAJTE ODOBRENJA NA OTKAZANIM ČEKOVIMA

Pregledajte druga odobrenja, posebno imena zaposlenih. Većina poslovnih isplata je deponovano sa jednim odobrenjem. Obavezno pretvorite čekove u «keš» ili ih dajte u banku za kupovinu čekova blagajnika. Drugi potpisnik čeka ukazuje na to da primalac možda nema koristi od isplate.

DODAJTE POTRAŽIVANJA PODRUŽNICA

Isplate u gotovom na račun potrošača su ukradene, sa datim priznanicama, kreditnom prijavom na račun potrošača, ali nikakav keš depozit i nikakva prijava na račun kontrole.

REVIZIJA OPŠTIH ULAZAKA U DNEVNIK

Iskustvo je pokazalo da je najveći broj računovodstvenih grešaka koje zahtevaju podešavanje pronađeno u nerutinskim, nesistematičnim ulascima u dnevnik. (Sistematično računovodstvo je obrada velikih običnih dnevnih transakcija.)

UPOREDITE PLATNI SPISAK I ODBIJANJE OD ZDRAVSTVENOG OSIGURANJA

Duhovi na platnom spisku retko biraju ove ova pokrića osiguranja. Na taj način smanjuju se prevare i komplikuje se zataškavanje.

⁹⁹ Dalja objašnjenja ovih i drugih procedura se mogu pronaći u knjigama i članovima citiranim u prethodnim fusnotama i u ovim izvorima: AICPA *Technical Practice Aids* (TPA 8200.02); D. Churbuck, "Desktop Forgery," *Forbes*, November 27, 1989, pp. 246-54; O. Hilton, *Scientific Examination of Questioned Documents*, rev. ed. (New York: Elsevier North Holland, 1982); A. C. Levinston, "40 Years of Embezzlement Tracking," *Internal Auditor*, April 1991, pp. 51-55.

UPOREDITE PLATNI SPISAK SA BROJEVIMA SOCIJALNOG OSIGURANJA

Izmišljeni brojevi mogu da budu izabrani slučajno, stvarajući grešku korišćenja neizdatog broja ili broja koji se ne poklapa sa datumom rođenja. Sortirajte brojeve na platnom spisku po rednim brojevima i potražite lažne, duplicate ili neverovatne (na primer, uzastopne) brojeve.

UPOREDITE PLATNI SPISAK SA ADRESAMA

Potražite višestruke osobe na istoj adresi.

POVRATITI ČEKOVE POTROŠAČA

Ukoliko je zaposleni skrenuo potrošačevo plaćanje, otkazani čekovi sa odobrenjima i depozitima banci u kojoj kompanija nema račun nisu dostupni zato što su vraćeni izdavačkoj organizaciji (potrošaču). Pitajte potrošača za originale, kopije ili pristup istraživanju.

KORISTITE OBELEŽENE NOVČIĆE I VALUTE

Postavite obeležen novac na lokacije gde bi keš bio prikupljen i obrnut za depozit.

IZMERITE VREMENSKO ZAOSTAJANJE DEPOZITA

Uporedite datume novčanog zaduženja i datume slipa depozita sa datumima odobrenim od banke. Neko ko uzme novac, onda ima depozit za sledeću priznanicu kako bi nadoknadio razliku, prouzrokuje odlaganje između datuma zapisivanja i datum depozita banke.

PRETRAGA DOKUMENATA

Potražite brisanja, prepravke, kopije tamo gde treba da budu originali, linije od kopir aparata kada je dokument sastavljen, rukopis i druge čudnosti. Revizori bi uvek trebalo da insistiraju na tome da vide originalne dokumente umesto fotokopiranih. Profesionalna istraga dokumenata je tehnička aktivnost koja zahteva posebnu obuku, ali grube prepravke se mogu videti, makar toliko da privuku pažnju specijaliste.

RASPITIVANJE, POSTAVITE PITANJA

Budite obazrivi i ne diskutujte o mogućnostima prevare sa menadžerima koji bi mogli da budu uključeni. To im pruža šansu da zataškaju stvari ili pobegnu. Wells je opisao prevaru u reviziji kao neoptuženički metod postavljanja ključnih pitanja osoblja tokom regularne revizije kako bi im pružili priliku da nameste informacije o mogućim nedelima. Mogućnosti prevare su adresirane na direktan način, tako da pristup ispitivanja prevare u reviziji (FAQ) mora imati podršku menadžmenta. Pitanja za primer su:

- ◆ “Da li mislite da je prevara problem za posao uopšteno?”
- ◆ “Da li mislite da ova kompanija ima naročit problem sa prevarom?”
- ◆ “U Vašem sektoru, ko je van sumnje?”

- ◆ “Da li postoji neka informacija koju biste želeli da namestite a koja se odnosi na moguću prevaru unutar ove organizacije?”¹⁰⁰

ŽELITE LI DA VARATE KROZ IZMENU PORESKIH OLAKŠICA?

Ne pokušavajte da pretvorite priznanicu od \$300 na \$800 sa hemijskom olovkom. IRS ima ultra ljubičaste skenere, hromatografske tinte, densitometre, i argon-jon lasere koji identifikuju marku olovke, starost papira i izvor papira. Nešto odštampano na – štampač je teži posao, ali rade na tome.

Izvor: D. Churbuck, “Desktop Forgery,” *Forbes*.

PRIKRIVEN NADZOR

Posmatrajte aktivnosti dok se ne gledaju. Eksterni revizori bi mogli da posmatraju zaposlene u smenama, i tako ustanove da li koriste samo jednu karticu. Putujući hotelski revizori mogu da odsednu u hotelu nenajavljeni, koriste restoran i zabavne objekte i posmatraju zaposlene kako obrću priznanice. (Zaostajanje ljudi na ulicama i zadržavanje “prismotre” bi trebalo prepustiti obučanim istraživačima.)

HORIZONTALNE I VERTIKALNE ANALIZE

Ovo je analitički pregled racio analiza. Horizontalne analize se odnose na promene brojeva finansijskih izveštaja i racio tokom nekoliko godina. Vertikalne analize se odnose na uobičajene iznose finansijskih izveštaja izraženih svake godine kao razmera osnove, kao što je prodaja za račune izveštaja o dohotku i ukupnoj aktivni za račune bilansa stanja. Revizori traže odnose koji nemaju smisla kao indikatori potencijalnih pogrešnih izjava i prevare.

ANALIZE NETO VREDNOSTI

Ovo se koristi kada je prevara otkrivena ili se snažno sumnja i kada se može doći do informacije za izračunavanje sumnjive neto vrednosti (na primer, podaci o aktivni i pasivi, računi banke). Metod je da se izračuna sumnjiva neto vrednost (poznata aktivna minus poznata pasiva) na početku i na kraju perioda (meseci ili godine), zatim pokušati da se objasni razlika kao (1) poznati manji troškovi života i (2) neidentifikovana razlika. Neidentifikovana razlika bi mogla da bude najpribližnija vrednost iznosa krađe.

ANALIZA TROŠKOVA

Ovo je slično analizi neto vrednosti, osim što su podaci trošenje osumnjičenog za sve svrhe u poređenju sa poznatim dohotkom. Ukoliko trošenje prelazi legitiman i objašnjiv dohodak, razlika bi mogla da bude iznos krađe.

100 Joseph T. Wells, “From the Chairman: Fraud Audit Questioning,” *The White Paper*, National Association of Certified Fraud Examiners, May-June 1991, p. 2. This technique must be used with extreme care and practice.

10.10 GREŠKE U RAČUNOVODSTVU

GREŠKE U KNJIGOVODSTVU KLASIČNE ORGANIZACIJE

“Problem grešaka u knjigovodstvu star je koliko i ono samo. On je postajao utoliko veći ukoliko se povećavao broj promena koje je trebalo proknjižiti. Ovo zato što svaki pojedini upis odnosno knjiženje samo po sebi predstavlja mogući izvor greške. Prema tome, što više upisa odnosno knjiženja, to veći broj mogućih izvora grešaka i obratno.

Naći grešku u knjigovodstvu često je veoma teško i dangubno, tako da ponekad traje duže nego i samo knjiženje. Pravljenje i traženje grešaka u knjigovodstvu postalo je u praksi tako obična stvar da se ono smatra kao nešto samo po sebi razumljivo, kao jedan stadijum radnog procesa. Prema Šmalenbahu 1933. godine utrošeno je u Nemačkoj oko 400.000 radnih časova na utvrđivanju i iznalaženju grešaka u knjigovodstvu. Obračunato u novčanu vrednost, to je iznosilo oko 1 milion zlatnih maraka.”¹⁰¹

Navedeni primer najbolje ilustruje značaj problema grešaka u knjigovodstvu koji se iz raznoraznih razloga zaobilazi u stručnim, ili drugim raspravama u našim prilikama. Međutim, postoje opravdani razlozi da se ovoj problematici posveti nešto više pažnje.

DEFINISANJE GREŠKE U KNJIGOVODSTVU

Greške u knjigovodstvu mogu da se posmatraju iz različitih perspektiva i sa različitim stepenom strogosti. Ako računovodstvo definišemo kao sistem koji je usmeren na obuhvatanje po odgovarajućoj metodologiji i proceduri nastalih poslovnih događaja u preduzeću sa ciljem da rukovodstvu i drugim korisnicima ponudi kvalitetnu informaciju u funkciji donošenja adekvatnih odluka, onda bi svaka komponenta koja utiče negativno na kvalitet poslovne informacije mogla da se definiše kao greška. Šta je kvalitetna poslovna informacija?

Kvalitetna poslovna informacija je poslovna informacija koja je:

- ◆ blagovremeno pribavljena i prezentirana,
- ◆ tačna i istinita,
- ◆ urađena na bazi računovodstvenih načela i principa,
- ◆ urađena na bazi pozitivnih zakonskih propisa i drugih odredbi koje je definišu, i
- ◆ urađena i prezentirana u skladu sa potrebama korisnika.

101 Prof. dr Mihailo Kovačević: Razvoj organizacije knjigovodstva, Beograd, 1957. godine, strana 88.

Dakle, može da se govori o više različitih tipova grešaka u knjigovodstvu.¹⁰² Sve one mogu, nadalje, da se razvrstaju u greške koje nastaju pre ulaska u proces knjigovodstvene obrade, u toku knjigovodstvene obrade, i greške koje nastaju u fazi prezentacije. Nezavisno od toga u koju grupu spadaju one, uglavnom, tangiraju jedan od aspekata :

- ◆ integralnost obuhvata,
- ◆ dokumentarnost,
- ◆ tačnost,
- ◆ ažurnost,
- ◆ zakonitost,
- ◆ računovodstvenu logiku,
- ◆ želje korisnika.

Mi ćemo u najkraćem ukazati na najčešće tipove grešaka u knjigovodstvu u širem smislu. Pri tome, opserviraćemo klasičnu organizaciju knjigovodstva¹⁰³. Neke od grešaka koje ćemo navesti ne mogu da nastanu u savremenoj organizaciji računovodstva¹⁰⁴.

GREŠKE KOJE NASTAJU U PROCEDURI PRE KNJIGOVODSTVENOG TRETMANA

Greške koje nastaju povredom integralnosti obuhvata su greške koje nastaju usled toga što neki od relevantnih događaja nije uopšte obuhvaćen u nekom, ili, svim periodima. U takve propuste spadaju sve promene na poslovnim entitetima koje knjigovodstvo nije evidentiralo usled toga što o nastanku datog poslovnog događaja nije sastavljen bilo kakav poslovni dokument. U nekim slučajevima se desi da se ne evidentira poslovni događaj o kojemu je sastavljena validna poslovna dokumentacija.

Deo grešaka i propusta koje čini knjigovodstvo eliminiše se na taj način što se knjigovodstveno stanje prilagođava stvarnom, ili, realnom stanju evidentiranjem razlika po osnovu popisa. Formalno logički sve je u redu. Stvarno stanje koje je rezultanta svih poslovnih događaja do nekoga momenta ima prednost nad poslovnim evidencijama koje trebaju, ali ne moraju, da na pravi način obuhvate relevantne poslovne događaje u totalitetu.

To važi samo u jednom slučaju. Taj slučaj je situacija u kojoj se podudaraju totalitet poslovnih događanja u popisu i knjigovodstvo. Knjigovodstvo nastoji da obezbedi taj uslov. Njega nije lako obezbediti ponekad iz bizarnih okolnosti koje praksa može da nametne.

102 Grešku posmatramo u širem smislu reči

103 Pod klasičnom organizacijom knjigovodstva podrazumevamo knjigovodstvo koje se obavlja klasičnim metodama u uslovima manuelne i mašinske neautomatizovane i neintegrisane obrade podataka

104 Savremena organizacija računovodstva podrazumeva prilagođavanje potrebama korisnika u uslovima primene savremenih metoda i računarske obrade podataka

Ukoliko nije obezbeđen uslov egaliteta totalnosti poslovnih događaja onda će se usklađivanjem učiniti još jedna nova greška.

Uzećemo primer stanja zaliha na nekom skladištu. Problemi nastaju u sledećim slučajevima:

- ♦ neka od izlaznica je proknjižena u analitičkim skladišnim evidencijama a nije u knjigovodstvenim evidencijama,
- ♦ neka od izlaznica je proknjižena u knjigovodstvenim evidencijama a nije u analitičkim skladišnim evidencijama,
- ♦ slučaj koji je kombinacija ovih dveju situacija,
- ♦ slučaj kada se ne slažu skladišna evidencija sa stanjem zaliha na skladištu (usled niza različitih okolnosti), i slično.

Problem integralnosti obuhvata je narušen u slučaju da je neki poslovni događaj dva puta knjižen, ili da uopšte nije knjižen. Bilo koja varijanta da je u pitanju kvalitet poslovnih informacija koje se produkuju u knjigovodstvu je umanjen.

U segmentu dokumentarnosti greške nastaju usled toga za neki poslovni događaj koji se zbio nema dokumenta. Ova situacija je slična prethodnoj. Ako se radi o tome da je neka služba zadocnila sa izdavanjem dokumenta onda se gubi samo u ažurnosti. To nije veliki propust ako se ne dešava oko termina koji razgraničavaju periode za izveštavanje.

Međutim, može da se desi i situacija da dokument nije suštinski ispravan. To je slučaj kada dokument ne odgovara stvarnom događaju. Drastična situacija je kada je sačinjen dokument o poslovnom događaju koji nije nastao. U ovakav slučaj može da se uvrsti situacija kada se neka isporuka stornira a služba o tome ne dostavi knjigovodstvu odgovarajuće dokumente. Drugi slučaj je kada poslovni događaj ima druge performanse od onih koje su naznačene u dokumentu.

Sledeći propust u ovom segmentu odnosi se na situaciju kada dokument formalno nije ispravan. To je slučaj kod strogo formalne poslovne dokumentacije. U slučaju da može da se otkloni formalna manjkavost problem je rešen. U suprotnom slučaju nastaju ozbiljniji problemi koji mogu trajati određeno vreme.

U području povrede tačnosti imamo situaciju koja može nastati usled netačnih računskih operacija u poslovnoj dokumentaciji. Praksa zna za slučajeve da su likvidature određenih preduzeća obavljale delimičnu kontrolu računске ispravnosti poslovne dokumentacije. Na primer, kontrola količine i cene podrazumevajući da će umnožak dve ispravne vrednosti biti ispravan. Neophodno je obaviti kontrolu svih podataka u dokumentu i svih računskih operacija. Na kraju, greška u obračunu kamate ne mora biti posledica namere da se poslovni partner ošteti već neznanja, ili, grubog propusta.

Za knjigovodstvo to nije utešno iz razloga što tačno evidentiranje pogrešnih vrednosti ima za posledicu pogrešno stanje u knjigovodstvu. Znači, knjigovodstvo može

imati greške u stanjima i kada nije napravilo nijednu grešku u svom radu. Iz tih razloga zadatak knjigovođa treba da bude da smanje mogućnost da se tuđe greške nepovoljno odraze na efekte njihovog rada.

Svakako da je problem ažurnosti bio jedan od najvećih problema u knjigovodstvu. On je izazvan s jedne strane zahtevom da se sve veći broj poslovnih događaja korektno evidentiraju u što kraćem roku, i sa druge strane ograničenim resursima za taj zadatak.

Povreda principa ažurnosti u ulaznoj, ili, pripremnoj fazi dovodi do toga da se informacije produkuju sa zadocnjenjem, ili, nisu obuhvatile sve relevantne događaje. Na kraju, epilog je isti. Svejedno je, maltene, imati zbir nepotpunih-pogrešnih informacija, ili, nemati informacije uopšte.

I pripremna faza za knjigovodstvenu obradu mora da se bazira na poštovanju zakonitosti. Zakonitost se u ovoj fazi definiše kroz ispravnost dokumentacije. Ovaj aspekt uslovljavanja nepravilnosti u radu ispoljava se u većoj meri u kasnijim fazama knjigovodstvene obrade.

Formiranje i lansiranje dokumentacije treba da bude obavljeno tako da se na bazi nje mogu na validan način efektuirati efekti poslovnog događaja na entitete preduzeća. Drugim rečima, priprema dokumentacije treba da poštuje računovodstvenu logiku. U suprotnom poslovni događaj neće biti na adekvatan način tretiran.

Korisnik može da definiše posebne zahteve. Neki od zahteva korisnika mogu da se ostvare u sklopu opštih knjigovodstvenih postavki. U nekim slučajevima neminovno je izvršiti dodatne pripreme da bi se u kasnijim fazama obezbedila mogućnost za ispunjenje i tih posebnih zahteva.

GREŠKE KOJE NASTAJU U PROCEDURI KNJIGOVODSTVENOG TRETMANA

Integralnost obuhvata u domenu knjigovodstvene obrade podrazumeva da se na odgovarajući način tretira sva poslovna dokumentacija o nastalim poslovnim događajima. Greška u ovome delu može da nastane u sledećem:

- ♦ dvostruko obuhvatanje jednog te istog poslovnog događaja (ponekad dva istovetna primerka dokumenta, ponekada dva dokumenta različita po prirodi nisu povezana međusobno), i
- ♦ neki od poslovnih događaja nije uopšte tretiran (dokument je zaturen, ili, iz nepažnje nije na pravi način obuhvaćen). Integralnost obuhvata ima svoje višestruko značenje. Nije u pitanju samo integralnost celine već i svih delova pojedinačno.

Dokumentarnost obuhvatanja podrazumeva da se nalozi za kontiranje, izveštaji, rekapitulacije i obračuni i sve druge obrade moraju sastaviti na predviđen način tako da budu osnova za knjiženja.

Tačnost knjigovodstvenog tretmana podrazumeva korektnost svih knjigovodstvenih postupaka. Netačnost može biti ugrožena usled:

GREŠAKA U FAZI KONTIRANJA

a) u fazi samog kontiranja

greška u izboru računa,

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

greška u izboru strane računa,¹⁰⁵

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

greška u iznosu,

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

greška u izboru računa i izboru strane računa,

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

greška u izboru računa i iznosa računa,

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

u izboru strane računa i iznosa.

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

greška u izboru računa, izboru strane računa i iznosa,

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana.

b) u fazi operacija vezanih za kontiranje

- ♦ greška u sabiranju iznosa, i
- ♦ greška u prenosu iznosa prometa sa prethodne na narednu stranu.

GREŠAKA U FAZI KNJIŽENJA

a) u fazi samog knjiženja

greška u izboru računa,

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

greška u izboru strane računa,¹⁰⁶

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

greška u iznosu,

- ♦ jednostrana

105 Misli se na strane Duguje i Potražuje

106 Misli se na strane Duguje i Potražuje

- ♦ dvostrana

greška u izboru računa i izboru strane računa,

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

greška u izboru računa i iznosa računa,

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

u izboru strane računa i iznosa.

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana

greška u izboru računa, izboru strane računa i iznosa,

- ♦ jednostrana
- ♦ dvostrana.
- ♦ dvostruko knjiženje na jednoj strani računa,
- ♦ dvostruko knjiženje
- ♦ izostavljanje knjiženja na jednoj strani
- ♦ izostavljanje knjiženja.

U principu posmatrano najopasnije su greške koje nastaju izborom pogrešnog računa (jednostrano i dvostrano). U tim slučajevima ostaje ravnoteža i ima se privid formalne ispravnosti knjiženja.

Zamena strana konta, ako je dvostrana, opasna je jer ostaje privid ispravnosti. U suprotnom, jednostrana greška može da se lakše otkrije (na primer, umesto da se kupci zaduže oni se odobravaju, i slično...)

Relativno lako je moguće otkriti greške koje nastaju knjiženjem pogrešnog iznosa. U tim slučajevima (ukoliko se ne obavi dupla simetrična greška nema ravnoteže i greška se obavezno nalazi pre sastavljanja izveštaja.

b) u fazi operacija vezanih za knjiženje

- ♦ greška u sabiranju iznosa, i
- ♦ greška u prenosu iznosa prometa sa prethodne na narednu stranu.

Ove greške se, u principu obavezno ispravljaju pre sastavljanja poslovnih izveštaja jer njihov epilog je da nema ravnoteže.

c) u fazi zaključka knjiga i obavljanja drugih poslova u knjigovodstvu

- ♦ izostavljanje nekog računa
- ♦ izostavljanje nekog iznosa na nekom od računa

I ova skupina grešaka je u grupi grešaka koje se obavezno primete i na vreme otklone.

d) greška u fazi bilansiranja

- ♦ izostavljanje nekog od računa,

Ažurnost u fazi knjigovodstvenog obuhvata u užem smislu¹⁰⁷ kao, uostalom, i u drugim segmentima je zahtev da se odgovarajući poslovi obave blagovremeno. Zakašnjenje može dovesti do toga da se neki podaci nisu mogli produkovati do datog roka. Za konačan epilog- neposredovanje podatka usled neažurnosti- nije mnogo bitno kada je nastupilo zadocnjenje u radu ako do kraja procedure nije eliminisano.

Zakonitost je u ovome segmentu naglašeno bitna. Na određeni način greške u zakonitosti se mogu klasifikovati na sledeći način:

- ♦ pogrešna primena zakona i drugih pozitivnih propisa u delu iznosa osnove, stope, ili, propisanog postupka,
- ♦ neprimenjivanje zakona i pozitivnih propisa u delu iznosa osnove, stope, ili, propisanog postupka,

U prvu skupinu spadaju greške nastale primenom pogrešnih stopa za obračun obaveza, pogrešnog svrstavanja u okviru zakonom predviđenih kategorija, primenom pogrešnih osnovica za obračun i slično.

U drugu skupinu grešaka spadaju svi slučajevi pogrešnih obračuna u utvrđivanja iznosa koji zanemaruju obaveze po pozitivnim zakonskim propisima, ili, rad drugačiji od propisanog. U ovu skupinu bi spadali slučajevi kada se ne bi vodile odgovarajuće poslovne knjige, kada se ne primenjuje propisani kontni plan, i slično.

Karakteristika ove dve skupine grešaka je da se teško otkrivaju. Razlog za to leži u činjenici da ne narušavaju knjigovodstvenu ravnotežu. Iz tih razloga formalna ispravnost knjiženja je obezbeđena i u slučaju egzistiranja i ovih grešaka. Dodatni razlog za njihovo teško otkrivanje može biti interes knjigovođe da postupi na takav način u interesu kolektiva.¹⁰⁸

Povrediti računovodstvenu logiku znači napraviti neku od grešaka koje se kose sa stečenim znanjima u ovoj oblasti i sa preporučenim i propisanim računovodstvenim načelima i principima. Neke od grešaka tačnosti graniče sa ovim slučajem (izbor pogrešnog računa, ili, pogrešne strane računa. Međutim, moguće su i druge greške koje mogu imati druga obeležja. Na primer, pogrešna politika otpisa sitnog inventara može biti jedna od grešaka koje se ne vide na bazi standardnih metoda za iznalaženje grešaka u knjigovodstvu.

Želje korisnika moraju da se uvažavaju i u fazi knjigovodstvenog tretmana. Sva odstupanja koja će ugroziti zadovoljavanje potreba korisnika su greška u ovome segmentu. Na primer, zahtev korisnika da se prate troškovi po odgovarajućim perspektivama posmatranja ukoliko nije ispoštovan predstavlja značajan propust.

107 Knjigovodstveni tretman u užem smislu obuhvata kontiranje, knjiženje, usaglašavanje i zaključak poslovnih knjiga

108 U ovu skupinu bi spadali svi slučajevi u čijoj osnovi stoji pronevera, ili, lični, odnosno grupni interesi. Ove greške se u principu jako teško, ili, nikada ne otkriva.

GREŠKE KOJE NASTAJU U PROCEDURI KNJIGOVODSTVENOG PREZENTACIJE POSLOVNIH INFORMACIJA

Integralnost obuhvata i dokumentarnost su zahtevi koji u segmentu prezentiranja nisu posebno značajni sa definisanog ugla posmatranja. Integralnost može da se posmatra i kao zahtev da se svi potencijalni korisnici knjigovodstvenih informacija opskrbe neophodnim, ili, zahtevanim informacijama. Kada je u pitanju dokumentarnost ona u ovoj fazi podrazumeva i obavezu davanja informacija u vidu određenih pisanih izveštaja koji predstavljaju, ustvari, dokument.

Tačnost podrazumeva zahtev da se dostavljaju tačni i korektni poslovni izveštaji. Ukoliko nema toga radi se o specifičnoj grešci. Na primer, ako su netačne računске operacije u poslovnom izveštaju za korisnika je nebitno u kojoj fazi je nastala greška. On poseduje netačnu informaciju.

Ažurnost je narušena i u slučaju kada su svi poslovi na prikupljanju poslovne dokumentacije i knjigovodstveni postupak urađeni na vreme a na vreme nisu sačinjeni zahtevani poslovni izveštaji. Preduzeće može imati perfektnu pripremu knjiženja i kvalitetno knjigovodstvo koje mu ne vredi ništa ako na vreme ne dostavi bilanse u banku, ili, drugom eksternom korisniku.

Zakonitost je narušena ukoliko se strogo formalni obrasci za poslovno izveštavanje (bilansi) ne koriste za izveštavanje odgovarajućih korisnika (Služba za platni promet i finansijski nadzor). Godišnji obračuni se podnose na odgovarajućim obrascima i suprotno ponašanje ima za posledicu povredu propisa, dakle, grešku.

Računovodstvenu logiku bi bilo moguće u ovoj fazi povrediti ukoliko bi se izveštaji sastavljali na neprofesionalan način. To su, najčešće, greške na nivou pogrešno korišćenih kategorija.

Želje korisnika mora da se uvažava u svim fazama rada. Dostaviti izveštaj suprotno zahtevima korisnika, ili, ga uopšte ne dostaviti znači načiniti veliku grešku. Računovodstvo mora povesti u budućnosti puno više računa o zahtevima korisnika. Ono ima osnovnu funkciju da generira poslovne informacije i dostavlja ih na poželjan način korisnicima. U suprotnom kao da ne obavlja svoju delatnost.

ELIMINACIJA GREŠAKA U KNJIGOVODSTVU

Greške u knjigovodstvu¹⁰⁹ su odvajkada predstavljale problem za knjigovođe. U rudimentnim oblicima knjigovodstva greške su izazivale veći strah nego u kasnijim vremenima. Razlog za to je bio u činjenicama:

109 Greške u knjigovodstvu, ili, računovodstvu mogu da se posmatraju na različite načine iz različitih perspektiva. Jedan od uglova posmatranja je da se u razmatranje uzmu samo greške nastale u postupku kontrole ulazne dokumentacije, kontiranja, knjiženja, procenjivanja, bilansiranja i td.... To bi bile greške u užem smislu. Međutim, sve greške u postupku od nastajanja poslovnih događaja do računovodstvenog izveštavanja su greške koje negativno utiču na informisanost. Te greške koje nastaju u vezi sa poslovnim evidencijama u računovodstvu su greške na koje treba uticati u smislu njihove eliminacije.

- ♦ knjigovodstveni kadrovi su bili nedovoljno edukovani za posao kojim su se bavili,
- ♦ greška je tražena u celom polju knjiženja, dakle, među svim stavkama knjigovodstvene evidencije, i
- ♦ nije bilo dovoljno ni praktičnog ni teorijskog saznanja o načinima skraćenog, ili, olakšanog načina za iznalaženje grešaka.

Vremenom dolazi do odgovarajućih saznanja kako u oblasti eliminacije tako i u oblasti sprečavanja nastajanja grešaka. Akumuliranjem praktičnog, a potom, i teorijskog znanja u organizaciji knjigovodstvenih aktivnosti doprinosi se boljem funkcionisanju knjigovodstva. Na taj način omogućuje se suzbijanje i neutralisanje grešaka u radu. Greške u knjigovodstvu nije moguće u potpunosti eliminisati, ali, je moguće svesti ih u prihvatljive okvire.

Načelno posmatrano aktivnost na neutralisanju grešaka u knjigovodstvu može da se podeli na preventivnu i naknadnu. Preventivna aktivnost podrazumeva anticipiranje mogućih grešaka i preduzimanje mera i metodoloških postupaka koje će dovesti do toga da se ne stvori plodno tle za nastanak grešaka. Dakle, radi se o eliminisanju uslova u kojima nastaju greške.

Naknadna aktivnost na eliminaciji grešaka svodi se na to da se već ustanovljeno postojanje greške nastoji pobliže locirati kako bi se greška identifikovala i otklonila.

PREVENTIVNO SUŽAVANJE POLJA GREŠAKA U KNJIGOVODSTVU

Sve preventivne aktivnosti u knjigovodstvu koje se odnose na greške mogu da se podvedu pod termin "preventivno sužavanje polja grešaka". Da bi stvari bile jasne neophodno je definisati:

- ♦ grešku u knjigovodstvu,
- ♦ polje grešaka u knjigovodstvu, i
- ♦ pojam sužavanja polja grešaka.

Greška u knjigovodstvu može da se definiše kao svaki propust u aktivnosti (ili, nedostatak adekvatne aktivnosti) koji utiče na kvalitet poslovne informacije. Kvalitetna poslovna informacija je poslovna informacija koja je:

- ♦ blagovremeno pribavljena i prezentirana,
- ♦ tačna i istinita,
- ♦ urađena na bazi računovodstvenih načela i principa,
- ♦ urađena na bazi pozitivnih zakonskih propisa i drugih odredbi koje je definišu, i
- ♦ urađena i prezentirana u skladu sa potrebama korisnika.

Svako preduzimanje aktivnosti, ili, izostanak adekvatne poslovne aktivnosti u knjigovodstvu može direktno, ili, indirektno da rezultira stvaranjem uslova za nastanak grešaka, ili, njihovog, de fakto, nastajanja.

Posmatrano iz ugla organizacije računovodstva mala je razlika da li je greška mogla nastati, ili, je nastala. Osnova je da postoji organizaciona praznina, ili, propust koji pogoduju nastanku grešaka u knjigovodstvu.

Polje grešaka je područje u kojem može da nastane, ili, se traži nastala greška. To je u segmentu knjiženja broj proknjiženih stavova u okviru kojih se traži greška. Budući da je traženje greške među svim proknjiženim stavovima veoma obiman, naporan i složen posao neophodno je već kod koncipiranja organizacionih rešenja preduzeti određene mere da se ukupno integralno polje razdeli na veći broj manjih autonomnih kontrolisanih polja.

Deljenje ukupnog integralnog polja koje treba kontrolisati u smislu eliminacije grešaka je proces sužavanja polja grešaka. Sužavanje polja grešaka je postupak koji se primenjuje sa ciljem da se na što užem organizacionom području među što manjim brojem kontrolnih tačaka iznalazi greška.

Plansko sužavanje polja za nastanak greške može da se podeli na:

- ♦ vremensko sužavanje polja za nastanak greške, i
- ♦ organizaciono-tehničko sužavanje polja za nastanak greške.¹¹⁰

Vremensko sužavanje polja za nastanak greške

Preduzeća se osnivaju, u principu da rade neodređeno vreme. Celo vreme egzistiranja preduzeća mogu da nastaju poslovni događaji relevantni za računovodstveno evidentiranje i posmatranje. ^ekanje da preduzeće nestane (likvidacija, stečaj, pripremanje, i slično) da bi se utvrdio totalni rezultat¹¹¹ i videli efekti njegovog postojanja je besmisleno. Iz tih razloga se obavlja periodizacija rezultata. U početku je i taj vremenski pomak predstavljao veliki napredak. Tražiti grešku u periodu od jedne godine nije bio prevelik problem. Sa omasovljavanjem poslovnih aktivnosti i poslovnih događaja nastaje problem da se u periodu od jedne godine utvrđuju i eliminišu greške. Bilo je neophodno nešto preduzeti. Rešenje je pronađeno u sažimanju vremenskog perioda za usaglašavanja stanja pojedinih knjiga i proveru formalne ispravnosti knjiženja. Umesto da se jednom godišnje usaglašavaju stanja pojedinih knjiga i evidencija uvodi se prvo polugodišnje, kvartalno, mesečno, polumesečno, sedmično i na kraju dnevno usaglašavanje. Na taj način obezbeđuje se da se u manjem polju traži greška. U odnosu na godišnje polje grešaka sedmično je manje više od pedeset puta.

Vremensko sužavanje polja grešaka je veoma efikasno rešenje koje omogućava radnicima u knjigovodstvu da kraj godine čekaju bez zebnje jer u toku godine skraćuju period u kojem treba da tragaju za greškama. Nastanak metoda vremenskog sužavanja

110 U nekim izvorima ova tehnika se naziva prostorno sužavanje polja grešaka

111 Totalni rezultat je rezultat poslovanja preduzeća u toku njegovog ukupnog postojanja. U ranijim periodima kada su se osnivala ortačka društva za konkretne pojedinačne poslovne poduhvate (trgovina) bilo je razumno da se posle obavljenog posla rasproda imovina i podeli na ortake. Sa nastankom kontinuiranih poslova nastaje potreba za periodičnim utvrđivanjem finansijskog rezultata.

polja grešaka je vezan za blagajničke i bankarske poslove. Iz tog područja preuzete su u ostale segmente prednosti ovoga organizacionog rešenja.

Vremensko sužavanje polja grešaka u knjigovodstvu ma kojega preduzeća je univerzalno. To znači da može da se primeni na sve poslove u svim segmentima računovodstvenih aktivnosti.

ORGANIZACIONO-TEHNIČKO SUŽAVANJE POLJA ZA NASTANAK GREŠKE

Organizaciono-tehničko sužavanje polja grešaka je vezano za primenu odgovarajućih organizaciono tehničkih rešenja kojima se sužava moguće polje u kojem treba tražiti grešku. Razvoj ovih postupaka vezan je za razvoj odgovarajućih saznanja iz organizacije računovodstva. Najčešći primeri za sužavanje polja grešaka po ovom kriteriju su:

Kontrola ispravnosti poslovne dokumentacije kojom se sprečava ulazak u proceduru kontiranja i knjiženja neispravne poslovne dokumentacije,

Cepanje glavne knjige i uvođenje predstavničkih računa i analitike za predstavničke račune. Uvođenjem višestepene glavne knjige došlo se do saznanja da se predstavnički računi mogu da se otvaraju po svakome izvršiocu (knjigovođi analitike). Na taj način svaki izvršilac ima svoje kontrolne tačke. Svi izvršioci koji imaju formalnu ispravnost svojih prometa mogu napustiti svoje radno mesto. Ostaju oni koji imaju neslaganje dok ne otkriju uzroke i otklone ih.

Sabiranje po stranama prometa čime se na jednu stranu svodi moguća greška umesto da se sabira promet na više strana istovremeno.

Prelazni računi koji omogućavaju da se otkriju i eliminišu odgovarajući propusti u knjiženju.

Automatska kontrola ukupnosti knjiženja u savremenoj računarskoj organizaciji računovodstva.

Automatska kontiranja koja sprečavaju mogućnost zamene računa, ili, strane računa.

Savremena sredstva za čitanje poslovne dokumentacije omogućavaju da se neposredno obavi ceo posao bez mogućnosti da subjektivni ljudski faktor dovede do uobičajenih grešaka, i slično...

OTKRIVANJE I ELIMINACIJA GREŠAKA U KNJIGOVODSTVU

Neke od grešaka nije moguće uočiti. Neispravan dokument (Naprimera, dokument o događaju koji nije nastao ostaje do kraja neotkriven) može usloviti nastanak greške koju je, maltene, nemoguće otkriti. Samo slučaj može da dovede do njenoga otkrića. Predmet istraživanja i neutralisanja može biti samo greška koja dovodi do formalne neispravnosti time što dovodi do neravnoteže u knjigovodstvu između relacija koje bi trebale da budu uravnotežene.¹¹²

112 U nastavku ćemo pod greškama podrazumevati samo greške koje narušavaju ravnotežu

U teoriji i praksi eliminacije grešaka u knjigovodstvu razvili su se sledeći metodi:

- ♦ Metod kolacioniranja,
- ♦ Metod najkraće linije,
- ♦ Metod vremenskog sužavanja polja grešaka,
- ♦ Metod prostornog sužavanja polja grešaka, i
- ♦ Metod devetične provere.
- ♦ Metod kolacioniranja

Metod kolacioniranja (u praksi se još zove: Metoda vinkuliranja, Metoda štrikliranja, Metoda punktiranja i slično...) je prvi metod koji je primenjivan u praksi eliminacije grešaka.¹¹³ Po ovome metodu pristupa se potpunom pregledu i komparaciji poslovne dokumentacije, dnevnika i glavne knjige. U tom slučaju bi više lica radilo istovremeno (jedno pregleda dokument, drugo dnevnik, a treće glavnu knjigu uz međusobne razmene informacija). Moguće su različite varijante traganja za greškom po ovome metodu. Osnovno je da ona podrazumeva potpun pregled svih navedenih elemenata knjigovodstvene evidencije. Iz tih razloga može se konstatovati da je to veoma obiman, kompleksan posao koji traži duži vremenski period.

U nekim slučajevima je bilo neophodno više puta ponavljati ovu metodu. Razlog je u tome što se greška, ili, greške ne uoče na vreme, ili, se sve greške ne uoče jednim čitanjem i pregledom. Razlog za to je da lica koja sprovode postupak kolacioniranja previde, ili, prečuju neku stavku pa tako smanjuju efikasnost svoga rada.

Ovo je jedina metoda koja je omogućavala otkrivanje grešaka materijalne prirode (zamena računa pri knjiženju, izostavljanje knjiženja, obrnuto knjiženje, i slično).

Iako ima slabosti zbog obimnosti, vremena koje zahteva, i tome slično ovo je najpouzdanija metoda. Prikladna je za primenu kod preduzeća sa manjim brojem proknjiženih stavova.

METOD NAJKRAĆE LINIJE

“Često se događalo da je kolacioniranje odnosno upoređivanje knjiženja u dnevniku i glavnoj knjizi više puta ponavljano, a da greška, ipak, nije pronađena, zato što greška u prenosu iz dnevnika na račune nije postojala. Daljim traženjem konstatovalo se da je greška napravljena u nekoj od operacija vezanoj za sastavljanje probnog bilansa, naime, u sabiranju računa, njihovom prenošenju u probni bilans, ili, pak, u sabiranju samog probnog bilansa. Kontrola tačnosti ove tri operacije trajala je mnogo manje nego kolacioniranje knjiženja koje joj je prethodilo.”¹¹⁴

Kada se kroz praktičan rad zapazilo da greška može da nastane pri unosu podataka u probni bilans, ili, pri sabiranju probnog bilansa došlo se do adekvatnog postupka. Postupak je tekao sledećim redom:

113 Videti detaljnije: Prof. Dr Blagoje Popović- Organizacija knjigovodstva- Zbirka odabranih i pripremljenih tekstova, Univerzitet u Beogradu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1975. Strana 19.

114 Ibidem, strana 20.

- ♦ kontrola tačnosti zbira probnog bilansa,
- ♦ kontrola tačnosti prenosa sa glavne knjige u probni bilans po pozicijama probnog bilansa,
- ♦ kontrola tačnosti utvrđenog salda na računima glavne knjige,
- ♦ kontrola tačnosti zbira strana duguje i potražuje u glavnoj knjizi,
- ♦ kolacioniranje svih proknjiženih stavki.

Dakle, radi se suprotno od procesa knjiženja i sastavljanja probnog bilansa. Ovim postupkom moguće je značajno smanjiti vreme potrebno za identifikaciju nastale greške u knjiženju, ili, u nekoj od naknadnih radnji. Na kraju, ako ne bude otkrivena greška radi se kolacioniranje. Verovatnoća da se smanji obim posla na identifikaciji greške je relativno veliki i iz tih razloga se preporučuje primena Metode najkraće linije kao jedne od metoda koja može u znatnoj meri smanjiti posao.

Na izvestan način Metod najkraće linije spada u jednu od vrsta sužavanja polja grešaka. Samo iz razloga što ne dovodi u svim slučajevima do sužavanja polja grešaka tretira se kao zaseban metodološki postupak.

METOD VREMENSKOG SUŽAVANJA POLJA GREŠAKA

Metod vremenskog sužavanja polja grešaka je jedan od metoda koji se koristi u fazi eliminacije nastalih grešaka. Logika je jednostavna: Grešku treba tražiti samo u neuravnoteženom delu. Znači, treba nastojati da se greška ne traži u celom vremenskom polju nego da se ona lokalizuje u užu vremenski period u kojem postoji neravnoteža.

Na primer, ako je ravnoteža u prvih sedam meseci grešku treba tražiti u osmom mesecu. Svi mehanizmi vremenskog sužavanja polja grešaka kao prevencija dolaze do svoga punog izraza u fazi traganja za nastalim greškama.

Primenom ovoga metodološkog postupka se evidentno smanjuje obim posla na traganju za nastalim greškama. Nemoguće je zamisliti da svakoga dana nastaju greške koje se na kraju tog dana, ili, sutradan ne otkriju i eliminišu. Na kraju ako greška nastane 1. Januara i lokalizuje se na taj datum sprovođenje kolacioniranja samo za taj datum smanjuje za oko 300 puta ukupan posao na traganju za greškom u polju grešaka godišnjeg nivoa.

METOD PROSTORNOG SUŽAVANJA POLJA GREŠAKA

Metod prostornog sužavanja polja grešaka nastoji da suzi područje u kojem se traži greška u okviru odgovarajućeg vremenskog perioda. Dok vremenskim sužavanjem neutrališemo odgovarajuće vremenske periode kod prostornog sužavanja dolazi do daljnijeg sužavanja polja grešaka u istom periodu. Na primer, ako je jednog dana u analitici neslaganje kod jednog predstavničkog računa greška se traži samo u analitici koja pripada datom predstavničkom računu. Na taj način se isključuje područje svih onih analitika za predstavničke račune koje imaju ravnotežu.

Razvoju prostornog sužavanja polja grešaka doprineli su posebno:

- ♦ specijalni dnevници (blagajne, prodaje i slično...) koji treba da se svakodnevno kontrolišu,
- ♦ odeljenski dnevници koji eliminišu iz traganja područja usaglašena u datim odoljenjima,
- ♦ savremeni organizacioni postupci (prelazni računi, automatsko saldiranje i povezivanje analitike i sintetike, i slično...),
- ♦ savremena sredstva za obradu podataka koja svojim performansama mogu, maltene, neutralisati greške u radu.

METOD DEVETIČNE PROVERE

Metod devetične provere je univerzalna metoda za sužavanje polja grešaka. Ona može da identifikuje, lokalizuje i otkloni sve greške koje nastaju permutacijom brojeva. Permutacija brojki je veoma opasna jer se veoma teško uočava. Na primer, brojka 1.038.000 permutacijom nastaje 1.083.000 dinara. Vizuelna razlika je mala. Nastaje razlika u zbiru koja je bez ostatka deljiva sa 9. U našem slučaju razlika je 45.000. Taj broj je deljiv sa 9 bez ostatka ($45.000 / 9 = 5.000$). Budući ga je razlika 5.000 u hipotetičkom primeru to znači da su mesto zamenile cifre čija je diferencija 5 (8-3) na polju stohiljadica i desethyljadica. U zavisnosti od razlike mogu sve ostale cifre koje na ta dva cifarska mesta nemaju razliku 5 da se eliminišu. Na taj način se eliminiše masa iznosa i traganje se svodi u male okvire.

Ako iznos nije deljiv sa 9 bez ostatka radi se o drugom tipu greške. U tom slučaju je greška nastala:

- ♦ dvostrukim jednostranim knjiženjem utvrđene razlike,
- ♦ jednostranim izostavljanjem od knjiženja,
- ♦ za dati iznos je nastala greška u upisu, ili, zbiru.

Metod devetične provere može da:

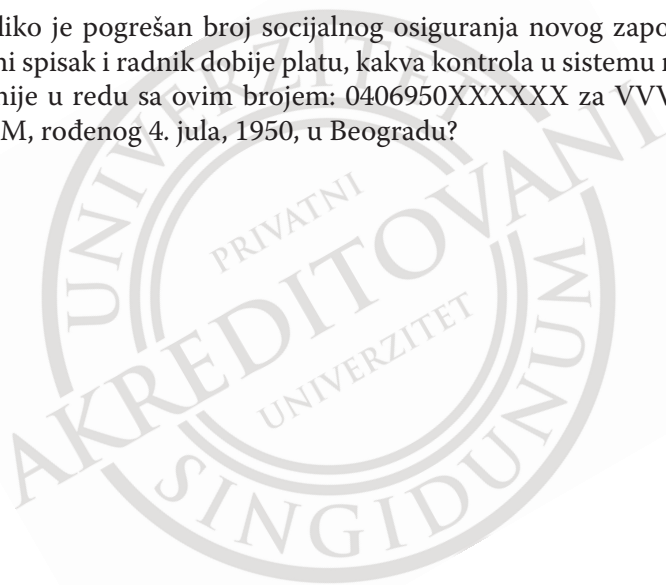
- ♦ odredi tip greške,
- ♦ da pobliže lokalizuje grešku, i
- ♦ da definitivno doprinese skraćenom otkrivanju nastale greške u knjiženju.

Kombinacijom navedenih metoda moguće je za kratko vreme otkriti bilo koju strogo formalnu grešku. Za skraćenje potrebnog vremena i resursa neophodna su odgovarajuća znanja o metodama i tehnikama lociranja grešaka.

10.10. PITANJA

1. Koje su definišuće karakteristike:
“Zločina belog okovratnika”?
Prevare zaposlenih?
Pronevera?
Krađa?
Prevara menadžmenta?
Greške?
Ilegalne akcije?
2. Kako izvršilac prevare izgleda? Kako se ponaša?
3. Uporediti i suprotstaviti vrstu rada obavljenu od strane eksternih revizora (kontrola finansijskih izveštaja za prezentaciju izveštaja revizije) i istraživača prevare.
4. Koji su AICPA zahtevi revizorskih standarda koji se odnose na:
(a) svesnost od prevare,
(b) postupni revizorski rad,
(c) profesioanlni skepticizam, i
(d) izveštavanje?
Da li se ovi standardi razlikuju u
(1) greškama, prevarama i direktnim uticajima nelegalnih činova; i
(2) daleko udaljen uticaj nelegalnih činova?
5. Do kog stepena biste rekli da interni revizori uključuju obavezu otkrivanja prevare u njihovim normalnim zadacima revizije?
6. Kako se zahtev za stvaranje procedura revizije razlikuje u GAGAS revizorskom poslu od revizije finansijskih izveštaja eksternih revizora (ne uključujući državnu reviziju)? Razmotrite obe greške/prevare i aspekte nelegalnih akcija.
7. U terminologiji istraživača prevare, šta je *zasnivanje*?
8. Zašto bi istraživači prevare mogli da imaju stavove o sistemu kontrole i materijalnosti koji se razlikuju od ostalih revizora?
9. Koji su to pritisci koji mogu da navedu poštene ljude da razmišljaju o krađi? Navedite neke egocentrične i ideološke kao i ekonomske.
10. Koja vrsta uslova pruža mogućnost zaposlenima da počine prevaru? Za prevaru finansijskih izveštaja?
11. Dajte neke primere “racionalizacije” koje su ljudi koristili kako bi opravdali prevaru. Da li možete da ih upotrebite?

12. Napravite spisak od dve kolone sa karakteristikama zaštite od prevare menadžmenta u jednoj koloni i nasuprot svake od njih karakteristike stila menadžmenta koji bi mogao da vodi u prevaru.
13. Koji račun biste mogli da pregledate kako biste utvrdili da li je kompanija registrovala fiktivne prodaje?
14. Šta bi moglo da se dogodi ukoliko osoba odobri zahteve medicinskog osiguranja i unese ih u sistem isplaćivanja bez nadzornog pregleda?
15. Šta bi moglo da se desi ukoliko menadžer skladišta takođe ima obavezu posmatranja inventara i usklađivanja neslaganja trajnih podataka inventara?
16. Kako možete da znate da li je iznos na čeku povećan nakon što ga je banka isplatila?
17. Ukoliko je pogrešan broj socijalnog osiguranja novog zaposlenog unet u platni spisak i radnik dobije platu, kakva kontrola u sistemu nije obavljena? Šta nije u redu sa ovim brojem: 0406950XXXXXX za VVVVVV MMM-MMM, rođenog 4. jula, 1950, u Beogradu?



11.

REALNI SVET REVIZIJE

Realni svet revizije je nešto različit od svih teorija, standarda i propisa. U našim uslovima još uvek ne postoje regulatorna i kontrolna tela koja bi popisivala, regulisala i kontrolisala rad revizorskih firmi. Propisi, sami po sebi, nisu dovoljna osnova da se poslovi revizije obavljaju na način kako se radi u zemljama razvijenih ekonomija.

Pa, ipak, u ovom delu će biti navedeni primeri iz prakse da bi studenti mogli da vide stvari onakve kakve su u realnom svetu. Primeri su u potpunosti realni samo su nazivi firmi iz razumljivih razloga promenjeni.





PRIMER BROJ 1.:
PISMO O ANGAŽOVANJU ZA REVIZIJU
RAČUNOVODSTVENIH IZVEŠTAJA

Naš broj: XXXXX / 13.03.2002.

Vaš broj: _____

PREDUZEĆE "XXXXX" ZEMUN

PISMO O ANGAŽOVANJU
ZA REVIZIJU RAČUNOVODSTVENIH IZVEŠTAJA
PREDUZEĆE "XXXXX" ZEMUN

Poštovana gospodo,

Na osnovu vašeg zahteva da obavimo reviziju godišnjeg obračuna Preduzeće "XXXXX" Zemun, za 2001. godinu sa zadovoljstvom prihvatamo naše imenovanje i shvatanje našeg angažovanja pismenim putem. Reviziju ćemo izvršiti sa ciljem da izrazimo naše mišljenje o računovodstvenim izveštajima.

Reviziju ćemo izvršiti u skladu sa Međunarodnim standardima revizije, koji zahtevaju da reviziju planiramo i izvršimo na način koji omogućava da se u razumnoj meri uverimo da računovodstveni izveštaji ne sadrže pogrešne informacije od materijalnog značaja. Revizija uključuje ispitivanje dokaza, na bazi provere uzoraka, kojima se potkrepljuju iznosi i informacije obelodanjene u računovodstvenim izveštajima. Revizija, takođe, uključuje ocenu primenjenih računovodstvenih načela, značajnih procena koje je izvršilo rukovodstvo, kao i opštu ocenu prezentacije računovodstvenih izveštaja.

Zbog prirode provera i drugih inherentnih (prirodnih) ograničenja uključujući i inherentna ograničenja računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola, postoji neizbežan rizik da neka materijalno značajna greška može ostati neotkrivena.

Pored izveštaja o reviziji računovodstvenih izveštaja, očekujemo da ćemo Vam dostaviti posebno pismo o slabostima u računovodstvenom sistemu i sistemu internih kontrola na koje budemo naišli.

Podsećamo Vas da je za sastavljanje računovodstvenih izveštaja, kao i njihovo adekvatno prikazivanje i obelodanjivanje, odgovorno rukovodstvo Preduzeća. Ova obaveza obuhvata vođenje odgovarajućih računovodstvenih evidencija i internih kontrola, izbor i primenu računovodstvenih politika i očuvanje imovine Preduzeća. Kao deo procesa naše revizije, zahtevaćemo od rukovodstva

Preduzeća pismeno potvrđivanje izjava koje su nam date u vezi sa revizijom.

Očekujemo punu saradnju sa saradnicima Preduzeća i verujemo da će nam oni staviti na raspolaganje svu evidenciju, dokumentaciju i ostale informacije koje budemo zahtevali u vezi sa revizijom.

Naknada za obavljanje revizije je precizirana ugovorom, a zasnovana na vremenu naših revizora koje je neophodno za obavljanje revizije, zavisno od njihovog iskustva, praktičnog znanja i stepena odgovornosti.

Molimo Vas da nam potpisani primerak Pisma o angažovanju vratite, čime potvrđujete da je ono u skladu sa vašim shvatanjima naših aktivnosti na reviziji računovodstvenih izveštaja.

Za Preduzeće "XXXXX", Zemun

Za Stanišić - audit

(Tanasković Dušica,
generalni direktor)

(Prof. dr Milovan Stanišić,
ovlašćeni revizor)

U Beogradu, XX. mart 2002.
godine

U Beogradu, XX. mart 2002.
godine

**PRIMER BROJ 2:
RADNI NACRT IZVEŠTAJA NEZAVISNOG REVIZORA**

**Holding “XXXXXXXXXXXXX, YYYYYYYYYYY
IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA O REVIZIJI
RAČUNOVODSTVENIH IZVEŠTAJA
ZA 2003. GODINU**

Radni nacrt – samo u svrhe razmatranja

·1·

SADRŽAJ

	Strana
Izveštaj nezavisnog revizora	3
Bilansi stanja	7
Bilansi uspeha	9
Izveštaji o promenama na kapitalu i rezervama	11
Bilansi tokova gotovine	12
Napomene uz računovodstvene izveštaje	13

**SKUPŠTINI I UPRAVNOM ODBORU
HOLDING "XXXXXXXXXXXX" AD, YYYYYYYY**

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

Obavili smo reviziju računovodstvenih izveštaja Holdinga "XXXXXXXX" a.d., YYYYYYYY (u daljem tekstu "Preduzeće") sa stanjem na dan 31. decembra 2003., odnosno 2002. godine i izveštaja o promenama na kapitalu i rezervama i izveštaja o novčanim tokovima za poslovnu godinu koja se završava na taj dan. Za ove računovodstvene izveštaje, prikazane na stranama 4 do 9, odgovorno je rukovodstvo Društva.

Osim kao što je izneto u narednim pasusima, reviziju smo obavili u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji ("Službeni list SRJ" broj 71/2002) i Međunarodnim standardima revizije. Međunarodni standardi revizije nalažu da planiramo i izvršimo reviziju na način koji omogućava da se, u razumnoj meri, uverimo da računovodstveni izveštaji ne sadrže pogrešne informacije od materijalnog značaja. Revizija uključuje ispitivanje dokaza, na bazi provere uzoraka, kojima se potkrepljuju iznosi i informacije obelodanjene u računovodstvenim izveštajima. Revizija, takođe uključuje ocenu primenjenih računovodstvenih načela i vrednovanje značajnijih procena koje je izvršilo rukovodstvo, kao i opštu prezentaciju računovodstvenih izveštaja. Smatramo da obavljena revizija obezbeđuje razumnju osnovu za izražavanje našeg mišljenja.

Učešća u kapitalu povezanih pravnih lica su u ovim računovodstvenim izveštajima prikazana po prvobitnoj vrednosti uvećanoj za efekte revalorizacije (napomena 3.2. i 5). Računovodstveni propisi Zajednice Srbije i Crne Gore nalažu da su Preduzeća koja imaju kontrolu nad jednim ili više pravnih lica obavezna da sastavljaju i konYYXXdovani godišnji račun.

Kao što je objašnjeno u napomeni 4, vrednost osnovnih sredstava Preduzeća procenjena je na dan 31. decembra 1997. godine, a procena je knjižena 1. januara 1999. godine, pri čemu su iznosi korigovani indeksom rasta cena na malo za odgovarajući period. Društvo nije evidentiralo trošak amortizacije na procenom uspostavljenu vrednost osnovnih sredstava za 1998. godinu, čime je knjigovodstvena vrednost osnovnih sredstava, sa stanjem na dan 31. decembar 2003. godine, uvećana za iznos neobračunate amortizacije.

Kao što je objašnjeno u napomeni 5, Preduzeće je 80% vlasnik povezanih pravnih lica i na dan 31. decembra 2003. godine učešće u kapitalu povezanih pravnih lica iznosi ukupno 4.405.915 hiljada dinara.

Povezana pravna lica godinama ostvaruju gubitak iz poslovanja tako da neto gubitak ranijih godina i tekuće godine iznosi 5.012.538 hiljada dinara, i isti je veći od učešća u kapitalu za 606.623 hiljada dinara. Društvo nije obezbedilo ispravku vrednosti plasmana za iznos iskazanog gubitka i prikazani računovodstveni izveštaji ne sadrže nikakve korekcije po ovom osnovu.

Kao što je objašnjeno u napomenama 8 i 15, Preduzeće nije izvršilo usaglašavanje potraživanja i obaveza prema vrsti potraživanja i obaveza iako ista datiraju iz ranijih godina sa ostalim članicama iz sistema XXXXXXXX Holding. Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa potraživanja od 31.813 hiljada dinara, kao i obaveza prema dobavljačima - povezanim pravnim licima vrednosti 1.049.854 hiljada dinara.

Kao što je objašnjeno u napomenama 9 i 16, Preduzeće nema usaglašena potraživanja sa kupcima u zemlji i inostranstvu, kao i obaveza prema dobavljačima u zemlji i inostranstvu na dan 31. decembar 2003. godine. Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa od 17.617 hiljada dinara potraživanja od kupaca u zemlji i inostranstvu neto, kao i obaveza prema dobavljačima u zemlji i inostranstvu u iznosu od 49.621 hiljada dinara..

Kao što je objašnjeno u napomeni 10, nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti uobičajenim postupcima revizije, kao i zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije uverimo u istinitost i objektivnost strukture obelodanjenog iznosa od 702.685 hiljada dinara, potraživanja iz specifičnih poslova – povezana pravna lica.

Kao što je dato u napomeni 19, Preduzeće nema usaglašenu analitičku evidenciju vanposlovnih sredstava sa ugovorima o zakupu i ugovorima o otkupu stanova od strane radnika, tako da se nismo mogli alternativnim niti drugim postupcima revizije uveriti u objektivnost i realnost obelodanjenih iznosa vanposlovne aktive u iznosu od 2.520 hiljada dinara i vanposlovne pasive u iznosu od 19.174 hiljada dinara.

Po našem mišljenju, zbog značaja efekata koji su izneti u predhodnim pasusima, prikazani računovodstveni izveštaji ne prikazuju, istinito i objektivno stanje imovine, kapitala i obaveza Preduzeća na dan 31. decembra 2003. godine, kao i rezultat poslovanja i promene na novčanim tokovima za godinu koja se završava na taj dan, u skladu sa propisima kojima se uređuje računovodstvo.

Dodatno skrećemo pažnju na sledeće:

Preduzeće godinama ostvaruje gubitak iz poslovanja, a za godinu koja se završila 31. decembra 2003. godine iznosi 379.559 hiljada dinara, tekuće obaveze Preduzeća su veće od njenih tekućih sredstava za 1,7 puta. Pored toga, sva povezana pravna lica takođe godinama ostvaruju gubitak u iznosu od 5.012.538 hiljada dinara, i tekuće obaveze su im veće od tekućih sredstava više od 2,5 puta. Ovi elementi značajno povećavaju sumnju da će Preduzeće nastaviti poslovanje po načelu Going concern.

Kao što je objašnjeno u napomeni 11, Preduzeće ne obavlja plaćanja preko tekućeg računa zbog blokade. članom broj 4. Ugovora o zajedničkoj proizvodnji i tehničkoj saradnji, zaključen između XXXXXXXX "YYYYYYYY- Komerc" d.o.o., YYYYYYYY, sa XXXXXXXX – Holdinga, je regulisan odnos i način plaćanja koji će se obavljati preko računa novoosnovanog Društva. Na osnovu potvrde Narodne banke Srbije, Glavna Republička filijala u Beogradu, Odsek za prinudnu naplatu, ukupan iznos blokade žiro računa na dan 31. maj 2004. godine iznosi 67.375 hiljada dinara.

Kao što je objašnjeno u napomeni 27, Agencija za privatizaciju na osnovu člana 9. stav 1. tačka 7. Zakona o Agenciji za privatizaciju ("Službeni glasnik RS", br. 38-01), a u vezi sa članom 5. Uredbe o postupku i načinu restruktuiranja preduzeća i drugih pravnih lica ("Službeni glasnik RS", BR. 1- 02), dana 09. aprila 2003. godine, donela je Odluku o pokretanju postupka restruktuiranja subjekta Holding "Industrija hemijskih proizvoda YYYYYYYY" a.d., YYYYYYYY. Dana 16. aprila 2003. godine u dnevnom listu Politika, objavljen je oglas o pokretanju postupka restruktuiranja i prijavi potraživanja od strane poverilaca. Rok za dostavu prijava od strane poverilaca je bio 30 dana.

Prikazana stanja kod klijenta su iz evidencije na dan 31. decembra 2003. godine, dok su prijavljena potraživanja poverilaca na dan prijave 16. aprila 2003. godine. S obzirom na činjenicu da su uglavnom sva potraživanja iskazana u dinarskoj protivvrednosti valuta potraživanja iz ranijih godina, kao i potraživanja po osnovu izvršnih sudskih rešenja, a kako u 2003. godini nije bilo znatnih promena, mogu se prihvatiti iskazana stanja oko 90% realna.

Takođe, revizijom je konstatovano da stanja u računovodstvenoj evidenciji ne odgovaraju prijavljenim potraživanjima, pa je neophodno da se uz Odluku organa upravljanja naloži stručnim službama (komercijalnoj službi, nabavnoj), da izvrše dostavu verodostojne dokumentacije, radi sprovođenja korektivnih knjiženja, da bi se usaglasila knjigovodstvena evidencija sa prijavama i postupak restruktuiranja priveo kraju.

Kao što je objašnjeno u napomeni 28, Preduzeće je glavni nosilac svih ugovora sa poveriocima po osnovu kupoprodajnih odnosa i po osnovu primljenih kredita, zbog čega je kompletna nepokretna imovina zajedno sa ostalim članicama IHP Holding-a, pod hipotekom, odnosno data su založna prava – ručne zaloge nad pokretnom imovinom.

Kao što je objašnjeno u napomeni 30, Preduzeće vodi više sudskih sporova koji su od materijalnog značaja. Revizijom evidencije sporova konstatovan je veliki broj sporova koji datiraju iz ranijih godina a isti nisu dostavljeni na uvid, prethodnih godina revizija. Nismo bili u mogućnosti da identifikujemo vrednost sporova, kao i predvidimo moguće ishode sudskih sporova i efekte na računovodstvene izveštaje Preduzeća koji bi mogli da nastanu po tom osnovu.

Beograd, XX. maj 2004. godine

Ovlašćeni revizor

Prof. dr Milovan Stanišić

BILANSI STANJA

U hiljadama dinara

POZICIJA	Napomena	2003.			31. decembar
		Bruto	Ispravka vrednosti	Neto	2002. Neto
AKTIVA					
B. STALNA IMOVINA		5.031.681	(385.058)	4.646.623	4.326.993
II. Osnovna sredstva	3.1.,4.	596.347	(360.210)	236.137	238.863
1. Zemljišta, šume i višegodišnji zasadi		58.905	-	58.905	54.643
2. Građevinski objekti		462.430	(291.809)	170.621	174.246
3. Oprema		74.878	(68.268)	6.610	9.967
4. Alat i inventar		134	(133)	1	7
III. Dugoročni finansijski plasmani	3.2.	4.435.334	(24.848)	4.410.486	4.088.130
1. Učešća u kapitalu povezanih pravnih lica	5.	4.405.915	-	4.405.915	4.087.119
2. Učešća u kapitalu drugih pravnih lica	6.	29.419	(24.848)	4.571	1.011
V. OBRTNA IMOVINA		932.174	(168.962)	763.212	786.695
I. Zalihe		8.182	-	8.182	13.016
1. Materijal	7.	985	-	985	1.202
3. Gotovi proizvodi		-	-	-	200
4. Roba		170	-	170	2.188
5. Dati avansi		7.027	-	7.027	9.426
II. Kratkoročna potraživanja I plasmani		923.388	(168.962)	754.426	773.207
1. Kratkoročna potraživanja		923.388	(168.962)	754.426	773.207
a) Kupci - povezana pravna lica	8.	31.813	-	31.813	30.183
b) Kupci	9.	186.579	(168.962)	17.617	35.417
v) Potraživanja iz specifičnih poslova	10.	702.668	-	702.668	706.336
g) Druga potraživanja		2.328	-	2.328	1.271
III. Gotovinski ekvivalenti i gotovina	11.	604	-	604	472
2. Gotovina		604	-	604	472
G. AKTIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA		12	-	12	104
D. POSLOVNA IMOVINA		5.963.867	(554.020)	5.409.847	5.113.792
Đ. GUBITAK		379.559	-	379.559	287.823
I. Gubitak ranijih godina		310.273	-	310.273	196.738
II. Gubitak tekuće godine		69.286	-	69.286	91.085
E. POSLOVNA AKTIVA		6.343.426	(554.020)	5.789.406	5.401.615
Ž. VANPOSLOVNA AKTIVA	19.	2.520	-	2.520	12.662
Z. UKUPNA AKTIVA		6.345.946	(554.020)	5.791.926	5.414.277
VANBILANSNA AKTIVA		879	-	879	295

BILANSI STANJA (nastavak)

U hiljadama dinara

POZICIJA	Napomene	31. decembar	
		2003.	2002.
PASIVA			
A. KAPITAL	3.4.,12.	4.422.689	4.103.502
I. OSNOVNI KAPITAL		2.590.670	2.590.670
1. Akcijski kapital - obične akcije		10.343	10.343
6. Društveni kapital		2.580.327	2.580.327
V. REVALORIZACIONE REZERVE	3.5.	1.832.019	1.512.832
V. OBAVEZE		1.350.037	1.294.461
I. DUGOROČNE OBAVEZE		92.094	5.603
4. Dugoročni krediti	13.	92.094	5.603
II. KRATKOROČNE OBAVEZE		1.257.943	1.288.858
2. Kratkoročni krediti		370	46.424
4. Primljeni avansi, depoziti i kaucije	14.	13.634	36.763
5. Dobavljači - povezana pravna lica	15.	1.049.854	1.046.123
6. Dobavljači	16.	49.621	46.574
7. Ostale obaveze iz poslovanja	17.	9.623	5.478
8. Obaveze iz specifičnih poslova		58.619	24.860
9. Obaveze za zarade i naknade zarada		28.439	30.313
10. Obaveze za poreze, doprinose i druge dažbine		24.122	37.860
11. Druge obaveze	18.	23.661	14.463
G. PASIVNA VREMENSKA RAZGRANIČENJA		26	-
II. Ostala pasivna vremenska razgraničenja		26	-
D. POSLOVNA PASIVA		5.772.752	5.397.963
Đ. VANPOSLOVNA PASIVA		19.174	16.314
E. UKUPNA PASIVA	19.	5.791.926	5.414.277
VANBILANSNA PASIVA		1.354	295

BILANSI USPEHA

U hiljadama dinara
za godinu
koje se završavaju na dan
31. decembar

POZICIJA

Napomene

		2003.	2002.
A. POSLOVNI PRIHODI I RASHODI			
I. POSLOVNI PRIHODI	3.6.,20.	7.758	212.513
1. Prihodi od prodaje robe		3.517	204.634
b) Prihodi od prodaje robe na domaćem tržištu		3.517	200.048
v) Prihodi od prodaje robe na stranom tržištu		-	4.586
2. Prihodi od prodaje proizvoda i usluga		4.095	7.851
a) Prihodi od prodaje proizvoda i usluga povezanim pravnim licima		1.572	1.409
b) Prihodi od prodaje proizvoda i usluga na domaćem tržištu		2.523	6.442
5. Drugi poslovni prihodi		146	28
POSLOVNI PRIHODI PERIODA		7.758	212.513
II. RASHODI DIREKTNOG MATERIJALA I ROBE	3.7.	7.291	209.905
1. Nabavna vrednost prodate robe		3.122	201.392
2. Troškovi materijala izrade		4.169	8.513
III. BRUTO POSLOVNI DOBITAK		467	2.608
IV. DRUGI POSLOVNI RASHODI	3.7.	77.804	117.789
1. Troškovi ostalog materijala		555	554
2. Troškovi goriva i energije		4.081	5.136
3. Troškovi zarada, naknada zarada i ostali lični rashodi		32.803	61.615
a) Neto zarade i naknade zarada		21.630	39.491
b) Porezi na zarade i naknade zarada		4.595	8.794
v) Doprinosi na zarade i naknade zarada		6.429	12.582
g) Ostali lični rashodi		149	748
4. Troškovi proizvodnih usluga		2.907	4.122
5. Troškovi amortizacije	3.8.	20.643	19.422
7. Nematerijalni troškovi (bez poreza i doprinosa)	21.	8.218	11.213
8. Troškovi poreza		1.976	2.719
9. Troškovi doprinosa		6.621	13.008
VI. POSLOVNI GUBITAK		77.337	115.181
B. FINANSIJSKI PRIHODI I RASHODI			
I. FINANSIJSKI PRIHODI		732	125
2. Prihodi od kamata	3.10.	530	7
3. Pozitivne kursne razlike	3.11.	202	68
4. Ostali finansijski prihodi		-	50
II. FINANSIJSKI RASHODI		21.052	17.526
1. Finansijski rashodi iz odnosa sa povezanim pravnim licima		2.729	-
2. Rashodi kamata	3.10.,22.	16.619	6.488
3. Negativne kursne razlike	3.11.	-	62
4. Otpisi dugoročnih finansijskih plasmana		-	3.295
5. Ostali finansijski rashodi		1.704	7.681
IV. GUBITAK FINANSIRANJA		20.320	17.401

BILANSI USPEHA (nastavak)U hiljadama dinara
za godinu
koje se završavaju na dan
31. decembar**POZICIJA***Napomene***V. NEPOSLOVNI I VANREDNI PRIHODI I RASHODI****I. NEPOSLOVNI I VANREDNI PRIHODI**

		<u>2003.</u>	<u>2002.</u>
4. Prihodi iz ranijih godina	23.	47.659	2.070
5. Viskovi		-	34
6. Prihodi od smanjenja obaveza i ukidanja neiskorišćenih dugoročnih rezervisanja za rizike		-	6.071
7. Ostali neposlovni i vanredni prihodi	24.	33.302	79.890

II. NEPOSLOVNI I VANREDNI RASHODI

1. Gubici po osnovu rashodovanja, prodaje i otpisa osnovnih sredstava i nematerijalnih ulaganja		1.569	758
4. Rashodi iz ranijih godina	25.	47.487	14.633
5. Manjkovi		-	7
6. Otpisi obrtnih sredstava osim učinaka	3.9.,26.	2.515	30.292
7. Rashodi dugoročnih rezervisanja za rizike		610	-
8. Ostali neposlovni i vanredni rashodi		409	878

III. NEPOSLOVNI I VANREDNI DOBITAK**G. BRUTO REZULTAT PREDUZEĆA**

I. BRUTO DOBITAK		28.371	41.497
II. BRUTO GUBITAK		97.657	132.582

D. DOBITAK I GUBITAK

I. DOBITAK		-	-
II. GUBITAK		69.286	91.085

Đ. POREZI I DOPRINOSI IZ DOBITKA**E. NETO REZULTAT PREDUZEĆA**

I. NETO DOBITAK		-	-
II. NETO GUBITAK		69.286	91.085

Ž. UKUPNI PRIHODI

Z. UKUPNI RASHODI		<u>158.737</u>	<u>391.788</u>
-------------------	--	----------------	----------------

IZVEŠTAJI O PROMENAMA NA KAPITALU I REZERVAMAU hiljadama dinara
za godine
koje se završavaju na dan31. decembar

	<u>2003.</u>	<u>2002.</u>
AKCIJSKI KAPITAL - OBIČNE AKCIJE		
Stanje na početku godine	10.343	10.343
Stanje na kraju godine	10.343	10.343
	-	-
DRUŠTVENI KAPITAL		
Stanje na početku godine	2.580.327	2.580.327
Stanje na kraju godine	2.580.327	2.580.327
	-	-
REVALORIZACIONE REZERVE		
Stanje društvenog kapitla na početku godine	1.512.832	1.005.689
Stanje akcijskog kapitla na početku godine	6.041	
Korekcija po proceni	(6.041)	(3.099)
Revalorizacija akcijskog kapitala	808	366.406
Revalorizacija društvenog kapitala	201.265	1.469
Revalorizacija kumuliranih revalorizacionih rezervi	117.114	142.367
Stanje na kraju godine	1.832.019	1.512.832
	-	-
SVEGA, KAPITAL I REZERVE	4.422.689	4.103.502
GUBITAK		
Stanje na početku godine	(287.823)	(174.623)
Gubitak tekuće godine	(69.286)	(91.085)
Eliminacija prihoda i rashoda iz ranijih godina	-	2.348
Revalorizacija	(22.450)	(24.463)
Stanje na kraju godine	(379.559)	(287.823)
KAPITAL UMANJEN ZA GUBITAK	4.043.130	3.815.679

BILANSI TOKOVA GOTOVINEU hiljadama dinara
za godine
koje se završavaju na dan31. decembar2003.2002.**TOKOVI GOTOVINE IZ POSLOVNIH AKTIVNOSTI**

Prilivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	36.339	229.878
Prilivi od prodaje i primljeni avansi	29.677	218.758
Prilivi od premija, subvencija, dotacija i sl.		
Ostali prilivi iz redovnog poslovanja	6.662	9.991
Prilivi po osnovu vanrednih pozicija		1.129
Odlivi gotovine iz poslovnih aktivnosti	(101.000)	(238.155)
Odlivi za nabavke sirovina i materijala i druge troškove poslovanja i dati avansi dobavljačima	(8.410)	(36.422)
Odlivi po osnovu bruto zarada, nakada zarada i drugih ličnih rashoda	(41.250)	(45.565)
Odlivi po osnovu kamate	(19.346)	(2.363)
Odlivi po osnovu ostalih dažbina	(13.475)	(3.665)
Odlivi po osnovu vanrednih pozicija	(18.519)	(150.140)
Neto odliv gotovine iz poslovnih aktivnosti	(64.661)	(8.277)
Svega prilivi gotovine	36.339	229.878
Svega odlivi gotovine	(101.000)	(238.155)
Neto odliv gotovine	(64.661)	(8.277)
Gotovina na početku obračunskog perioda	472	4.205
Pozitivne kursne razlike po osnovu preračuna gotovine	64.793	4.544
Gotovina na kraju obračunskog perioda	604	472

1. OSNIVANJE I DELATNOST

Preduzeće Holding "Industrija hhhhh proizvoda YYYYYYYY" a.d., YYYYYYYY (u daljem tekstu "Preduzeće") osnovano je 19XX. godine. Tokom 1992. i 1993. godine izvršena je transformacija i Preduzeće je organizovano u formi deoničkog društva u mešovitoj svojini "Industrija hemijskih proizvoda YYYYYYYY" Holdinga radi obavljanja poslova od zajedničkog interesa za IHP u celini i to: razvoj i naučno - istraživački rad, marketing i propaganda, planiranje i ekonomika, organizacija sistema i kadrova, pravni poslovi i drugi poslovi od zajedničkog interesa. Pod sadašnjim imenom i statusom nastaje 27. oktobra 1998. godine registracijom kod privrednog suda u Zaječaru, rešenje Fi - 157773/98.

Usaglašavanje sa Zakonom o preduzećima je izvršeno 31 decembra 1999. godine i Preduzeće je upisano u sudski registar kao akcionarsko društvo, rešenjem Fi - 372-99.

Holding je primarno angažovan u proizvodnji preko dva proizvodna preduzeća (IHX "YYYYXXX" i IHP "YYXX") i dva uslužna preduzeća (IHP "YYXXVVV" i IHP "YYVV").

Matično preduzeće "XXXXXXXX" Holding a.d., YYYYYYYY, u organizacionom smislu, sastoji se od Ekonomskih jedinica koje pokrivaju određene segmente od interesa za preduzeće kao celinu:

- EJ Promet
- EJ Ekonomika i finansija
- EJ Razvoj
- EJ Standard
- EJ Trgovina na malo
- EJ Kontrola
- EJ Opšti poslovi

2. OSNOVE ZA SASTAVLJANJE RAČUNOVODSTVENIH IZVEŠTAJA I RAČUNOVODSTVENI METOD

2.1. Računovodstveni metod

Računovodstveni izveštaji Preduzeća su sačinjeni u skladu sa propisima Zajednice Srbije i Crne Gore.

Računovodstveni izveštaji uključuju samo računovodstvene izveštaje matičnog Preduzeća "XXXXXXXX" Holding a.d., YYYYYYYY. Učešća u kapitalu povezanih pravnih lica su u ovim računovodstvenim izveštajima prikazana po prvobitnoj vrednosti koja je uvećana za efekte inflacije (napomena 3.2.).

Računovodstveni izveštaji su sastavljeni na osnovu načela stalnosti poslovanja, što pretpostavlja da stanje u privredi i buduće mere ekonomske i monetarne politike neće imati značajan negativan uticaj na budući finansijski položaj i rezultate poslovanja Preduzeća.

2.2. Korekcije za efekte inflacije

Korekcije za efekte inflacije izvršene su da bi se iskazalo poslovanje Preduzeća, koje posluje u inflatornoj ekonomiji, po monetarnim vrednostima na kraju izveštajnog perioda. Pomenute korekcije za efekte inflacije su izvršene na osnovu indeksa rasta cena na malo, izračunatog i zvanično objavljenog od strane Republičkog zavoda za statistiku.

Koeficijent rasta cena na malo u izveštajnom periodu je bio sledeći:

Godina	Koeficijent	Objavljen
2001.	0.387	Sl. list SRJ 2/02
2002.	0.142	Sl. list SRJ 2/03
2003.	0.078	Sl. Glasnik 131/03

Korekcije za efekte inflacije izvršene su na nabavnu vrednost nemonetarnih pozicija, uključujući osnovna sredstva i dugoročne finansijske plasmane. Pomenuta sredstva su korigovana primenom indeksa rasta cena na malo, za period od datuma nabavke do 31. decembra 2003. godine.

Sve komponente kapitala izražene u dinarima korigovane su za efekte inflacije, primenom indeksa rasta cena na malo za period od kraja meseca u kome su te komponente stečene do datuma bilansa stanja.

2.3. Prikazivanje uporednih podataka

Računovodstveni propisi Zajednice Srbije i Crne Gore ne zahtevaju korekcije pozicija iz prethodne godine za efekte inflacije i njihovo iskazivanje u vrednostima koje odražavaju kupovnu moć novca na kraju izveštajnog perioda. Stoga, računovodstveni metod primenjen u izradi računovodstvenih izveštaja ne obezbeđuje uporedivost podataka između dva perioda.

3. PREGLED ZNAČAJNIH RAČUNOVODSTVENIH POLITIKA

3.1. Osnovna sredstva

Pod osnovnim sredstvima smatraju se ona sredstva čiji je očekivani korisni vek upotrebe duži od jedne godine i ukoliko je njihova vrednost iznad vrednosti određene u skladu sa računovodstvenim propisima Zajednice Srbije i Crne Gore.

Nabavke osnovnih sredstava tokom godine evidentiraju se po nabavnoj vrednosti. Nabavnu vrednost čini vrednost po fakturi dobavljača, zajedno sa svim troškovima nastalim od stavljanja osnovnih sredstava u upotrebu.

Osnovna sredstva se u godinama sa hiperinflacijom revalorizuju na kraju godine, primenom jedinstvenih, zvanično objavljenih koeficijenata revalorizacije, zasnovanih na indeksu rasta cena na malo. Ti indeksi se primenjuju na nabavnu ili revalorizovanu vrednost i kumulativnu upravku vrednosti.

3.2. Dugoročni finansijski plasmani

Dugoročni finansijski plasmani sastoje se od dugoročno uložених sredstava u povezana Preduzeća i ostalih dugoročnih plasmana.

Dugoročni finansijski plasmani prikazani su po prvobitnoj vrednosti ulaganja, uvećanoj za efekte revalorizacije i učešće u dobiti, odnosno umanjenoj za pokriće gubitka, sa jednom godinom zakašnjenja.

3.3. Zalihe

Zalihe materijala, rezervnih delova, inventara i robe procenjuje se po nabavnoj vrednosti. Nabavnu vrednost čine neto fakturna vrednost i zavisni troškovi nabavke.

Neto prodajna vrednost je cena po kojoj zalihe mogu biti prodane u normalnim uslovima poslovanja nakon umanjenja cene za troškove prodaje.

Roba u magacinu se iskazuje po nabavnoj vrednosti.

Terećenjem ostalih rashoda vrši se ispravka vrednosti zaliha u slučajevima kada se oceni da je potrebno svesti vrednost zaliha na njihovu neto prodajnu vrednost. Oštećene zalihe i zalihe koje po kvalitetu ne odgovaraju standardima se otpisuju.

3.4. Kapital

Kapital se iskazuje po nominalnoj vrednosti.

Revalorizacija kapitala, koja se vrši primenom jedinstvenih, zvanično objavljenih koeficijenata revalorizacije, zasnovanih na indeksu rasta cena na malo, obuhvata se na teret Obračuna efekata revalorizacije, a u korist računa Kumulirane revalorizacione rezerve, te je kapital u 2003. godini iskazan bez revalorizacije, iskazane na posebnom kontu - Kumulirane revalorizacione rezerve. Revalorizacija kapitala se ne mora vršiti u punom iznosu, obzirom da se za eventualni iznos poverilačkog gubitka koji nije pokriven ukupnim prihodima umanjuje revalorizacija kapitala (napomena 3.5.).

3.5. Obračun efekata revalorizacije

Rezultati revalorizacije osnovnih sredstava i dugoročnih finansijskih plasmana, potraživanja u stranim sredstvima plaćanja i amortizacije su knjiženi u korist računa Obračun efekata revalorizacije, dok je revalorizacija kapitala i obaveza u stranim sredstvima plaćanja knjižena na teret istog računa. Negativni neto revalorizacioni efekat iskazuje se u bilansu uspeha tekućeg perioda u okviru Vanrednih rashoda kao poverilački gubitak samo do iznosa koji je pokriven ukupnim prihodima, a za eventualni iznos poverilačkog gubitka koji nije pokriven ukupnim prihodima umanjuje se revalorizacija kapitala. Pozitivan neto revalorizacioni efekat iskazuje se u bilansu uspeha tekućeg perioda u okviru Vanrednih prihoda kao poverilački dobitak samo do iznosa koji je potreban za izravnavanje ukupnih prihoda i rashoda, dok se eventualni ostatak može usmeriti u dugoročna rezervisanja najduže na pet godina.

3.6. Poslovni prihodi

Poslovne prihode čine prihodi od prodaje robe, proizvoda i usluga, prihodi od aktiviranja učinaka, prihodi od subvencija, dotacija, regresa, kompezacija, i povraćaja dažbina po osnovu prodaje robe, proizvoda i usluga, prihodi od doprinosa i članarina i drugi poslovni prihodi koji su obračunati u knjigovodstvenoj ispravi, nezavisno od vremena naplate.

3.7. Poslovni rashodi

Poslovne rashode čine rashodi direktnog materijala i robe i drugi poslovni rashodi (troškovi ostalog materijala, proizvodne usluge, rezervisanja, amortizacija, nematerijalni troškovi, porezi i doprinosi pravnog lica nezavisni od rezultata bruto zarade i ostali lični rashodi), nezavisno od momenta plaćanja.

3.8. Amortizacija

Amortizacija osnovnih sredstava obračunava se po stopama ne nižim od stopa, propisanih zakonom Zajednice Srbije i Crne Gore, koje su određene tako da se nabavna ili revalorizovana vrednost osnovnih sredstava amortizuje u jednakim godišnjim iznosima u toku predviđenog korisnog veka trajanja. Amortizacija se obračunava na osnovicu koju čini nabavna odnosno revalorizovana vrednost na početku godine kao i na osnovna sredstva stavljena u upotrebu tokom godine.

Glavne stope amortizacije koje su u primeni su:

Građevinski objekti	1,30 – 5,00%
Ostala kancelarijska oprema	7,00 – 20,00%
Teretni kamioni	14,30%
Putnička vozila	15,50%
Nameštaj	12,50%
Računari	20,00%

Mesečni troškovi amortizacije se u godinama sa inflacijom revalorizuju, primenom jedinstvenih, zvanično objavljenih koeficijenata revalorizacije, zasnovanih na indeksu rasta cena na malo, čime se mesečni troškovi amortizacije i korespondentni prihodi izražavaju u monetarnim jedinicama iste kupovne moći.

3.9. Ispravka vrednosti

Ispravka vrednosti potraživanja se vrši na teret bilansa uspeha tekuće godine na osnovu procene rukovodstva Preduzeća o njihovoj naplativosti.

3.10. Prihodi i rashodi kamata

Prihodi i rashodi kamata iskazani su u bilansu uspeha perioda u kome su nastali.

3.11. Pozitivne i negativne kursne razlike

Pozitivne i negativne kursne razlike koje nastaju na deviznim transakcijama u toku godine, iskazuju se u bilansu uspeha kao deo finansijskih prihoda, odnosno kao deo finansijskih rashoda u obračunskom periodu na koji se odnose. Nerealizovane pozitivne i negativne kursne razlike, nastale prilikom preračuna deviznih potraživanja, odnosno obaveza se iskazuju u korist, odnosno, na teret konta Obračun efekata revalorizacije (napomena 3.5.).

3.12. Porezi i doprinosi

Porez na dobitak predstavlja iznos koji se obračunava i plaća u skladu sa Republičkim poreskim propisima. Poreske vlasti utvrđuju mesečni iznos akontacije poreza na dobitak.

Konačan porez na dobitak se plaća u visini od 14% od poreske osnovice utvrdene poreskim bilansom. Oporezivi dobitak prikazan u poreskom bilansu uključuje dobitak prikazan u zvaničnom bilansu uspeha i korigovan za stalne razlike definisane poreskim propisima Republike Srbije. Ove korekcije se odnose na isključivanje troškova koji se ne priznaju i umanjenje za izvesna ulaganja u investicije izvršena u toku godine, do 50% oporezivog dobitka za tu godinu.

Poreski propisi Republike Srbije ne poznaju privremene razlike i shodno tome ne priznaju razgraničena potraživanja niti razgraničene obaveze po osnovu poreza na dobitak.

Poreski propisi Republike Srbije ne predviđaju mogućnost da se poreski gubici iz tekućeg perioda mogu koristiti kao osnova za povraćaj poreza plaćenog u prethodnim periodima. Gubici iz tekućeg perioda iskazani u poreskom bilansu mogu se preneti na račun dobitka iz budućih obračunskih perioda, ali ne duže od pet godina.

Porezi i doprinosi koji ne zavise od rezultata a koji se odnose na domaća pravna lica predstavljaju iznose, plaćene različitim republičkim i opštinskim propisima, koji služe za finansiranje raznih komunalnih i republičkih potreba.

4. OSNOVNA SREDSTVA

U hiljadama din

	Zemljište	Zgrade	Oprema	Alat i Inventar	Ukupno O.S.
NABAVNA VREDNOST					
Stanje, na početku godine	54.643	430.313	80.402	152	565.510
Prenosi na Skupštinu Opštinu grada i povezanom pravnom licu	-	(3.150)	(9.492)	-	(12.642)
Nova nabavka	-	178	-	-	178
Rashodovanje, prodaja	-	-	(1.587)	(27)	(1.614)
Prenos sa drugog pravnog lica	-	1.768	-	-	1.768
Revalorizacija	4.262	33.321	5.555	9	43.147
Stanje, na kraju godine	58.905	462.430	74.878	134	596.347
KUMULIRANA ISPRAVKA VREDNOSTI					
Stanje, na početku godine	-	256.067	70.428	145	326.640
Prenosi na Skupštinu Opštinu grada i povezanom pravnom licu	-	(2.424)	(8.854)	-	(11.278)
Amortizacija tekuće godine	-	16.578	3.242	-	19.820
Ispravka vrednosti kumulirana u otuđenim osnovnim sredstvima	-	509	(1.536)	(21)	(1.048)
Revalorizacija	-	21.079	4.988	9	26.076
Stanje, na kraju godine	-	291.809	68.268	133	360.210
Neto sadašnja vrednost 31. decembar 2003.	58.905	170.621	6.610	1	236.137
Neto sadašnja vrednost 31. decembar 2002.	54.643	174.246	9.967	7	238.863

Vrednost osnovnih sredstava Preduzeća procenjena je na dan 31. decembra 1997. godine, a procena je knjižena 01. januara 1999. godine, pri čemu su iznosi korigovani indeksom rasta cena na malo za odgovarajući period. Preduzeće nije evidentiralo trošak amortizacije na procenom uspostavljenu vrednost osnovnih sredstava, za 1998. godinu, čime je knjigovodstvena vrednost osnovnih sredstava, sa stanjem na dan 31. decembar 2003. godine, uvećana za iznos neobračunate amortizacije.

5. UČEŠĆA U KAPITALU POVEZANIH PRAVNIH LICA

	% učešća	U hiljadama dinara	
		31. decembar	
		2003.	2002.
XXXXXXXX - "YYYYXXX" a.d., YYYYYYYY	80%	1.806.471	1.675.761
XXXXXXXX - "YYXX" a.d., YYYYYYYY	80%	1.195.844	1.109.313
XXXXXXXX - "YXXVVV" a.d., YYYYYYYY	80%	1.193.937	1.107.553
XXXXXXXX - "YVV" a.d., YYYYYYYY	80%	209.663	194.492
		<u>4.405.915</u>	<u>4.087.119</u>

Preduzeće je vlasnik 80% kapitala povezanih pravnih lica i na dan 31. decembra 2003. godine učešće u kapitalu povezanih pravnih lica iznosi ukupno 4.405.915 hiljada dinara. Povezana pravna lica godinama ostvaruju gubitak iz poslovanja tako da neto gubitak ranijih godina i tekuće godine iznosi 5.012.538 hiljada dinara, i isti je veći od učešća u kapitalu za 606.623 hiljada dinara. Preduzeće nije obezbedilo ispravku vrednosti plasmana za iznos iskazanog gubitka i prikazani računovodstveni izveštaji ne sadrže nikakve korekcije po ovom osnovu.

6. UČEŠĆA U KAPITALU DRUGIH PRAVNIH LICA

	U hiljadama dinara	
	31. decembar	
	2003.	2002.
S1, Smederevo	21.872	21.872
S2 Banka a.d., Beograd	3.556	-
S3 Banka, Beograd	1.869	2.135
S4 a.d., Beograd	1.019	1.012
S5 banka a.d., Beograd	714	815
S6 banka a.d., Beograd	266	304
S7banka a.d., Bor	107	10
S8 a.d., filijala Zaječar	11	11
S9banka a.d., Beograd	8	122
	<u>29.422</u>	<u>26.281</u>
Minus: Ispravka vrednosti	<u>(24.851)</u>	<u>(25.270)</u>
	<u>4.571</u>	<u>1.011</u>

7. MATERIJAL

	U hiljadama dinara	
	31. decembar	
	2003	2002
Zalihe laboratorijskog materijala	610	570
Zalihe materijala društvenog standarda	321	418
Alat i inventar u upotrebi	106	113
Gorivo i mazivo	43	33
Zalihe kancelarijskog materijala	11	92
Ostalo	-	89
	<hr/>	<hr/>
	1.091	1.315
Minus: Ispravka vrednosti alata i inventara	(106)	(113)
	<hr/>	<hr/>
	985	1.202

8. KUPCI – POVEZANA PRAVNA LICA

	U hiljadama dinara	
	31. decembar	
	2003.	2002.
XXXXXXXX - "YVVV" a.d., YYYYYYYY	24.456	24.456
XXXXXXXX - "YXXVVV" a.d., YYYYYYYY	7.208	5.635
XXXXXXXX - "YVXXXX" a.d., YYYYYYYY	79	62
XXXXXXXX - "YVXX" a.d., YYYYYYYY	29	28
XXXXXXXX - "YYYYYYYY - Komerc" d.o.o, YYYYYYYY	41	2
	<hr/>	<hr/>
	31.813	30.183

Preduzeće nije izvršilo usaglašavanje potraživanja prema vrsti potraživanja koja datiraju iz ranijih godina sa ostalim članicama iz sistema XXXXXXXX Holding. Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa potraživanja od povezanih pravnih lica vrednosti 31.813 hiljada dinara.

9. KUPCI

	U hiljadama dinara	
	<u>31. decembar</u>	
	<u>2003.</u>	<u>2002.</u>
Kupci u zemlji	182.332	197.968
Kupci u inostranstvu	4.247	4.586
	<hr/> 186.579	<hr/> 202.554
Minus: Ispravka vrednosti	<hr/> (168.962)	<hr/> (167.137)
	<hr/> <hr/> 17.617	<hr/> <hr/> 35.417

Preduzeće nije izvršilo usaglašavanje potraživanja u zemlji i inostranstvu sa svojim poslovnim partnerima. Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa potraživanja od kupaca u zemlji i inostranstvu u iznosu od 17.617 hiljada dinara.

10. POTRAŽIVANJA IZ SPECIFIČNIH POSLOVA

	U hiljadama dinara	
	<u>31. decembar</u>	
	<u>2003.</u>	<u>2002.</u>
XXXXXXXX - "YYYYXXXX" a.d., YYYYYYYY	341.510	348.240
XXXXXXXX - "YYVV" a.d., YYYYYYYY	179.888	178.103
XXXXXXXX - "YYXX" a.d., YYYYYYYY	113.933	112.220
XXXXXXXX - "YYXXVVV" a.d., YYYYYYYY	63.341	63.760
Sindikata YYYYYYYY	4.013	4.013
	<hr/> 702.685	<hr/> 706.336

Preduzeće nije izvršilo usaglašavanje potraživanja prema vrsti potraživanja koja datiraju iz ranijih godina sa ostalim članicama iz sistema XXXXXXXXX Holding. Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti uobičajenim postupcima revizije, kao i zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije uverimo u istinitost i objektivnost strukture obelodanjenog iznosa od 702.685 hiljada dinara, potraživanja iz specifičnih poslova – povezana pravna lica.

11. GOTOVINSKI EKVIVALENTI I GOTOVINA

	U hiljadama dinara	
	2003.	31. decembar 2002.
Devizni račun	361	-
Blagajna	243	99
Tekući računi	-	12
Ostala novčana sredstva	-	361
	<u>604</u>	<u>472</u>

Preduzeće ne obavlja plaćanja preko tekućeg računa zbog blokade. Članom broj 4. Ugovora o zajedničkoj proizvodnji i tehničkoj saradnji, zaključen između XXXXXXXX "YYYYYYYYY- Kkomerc' d.o.o., YYYYYYYYY sa XXXXXXXX – Holdinga, je regulisan odnos i način plaćanja koji će se obavljati preko računa novoosnovanog Društva. Na osnovu potvrde Narodne banke Srbije, Glavna Republička filijala u Beogradu, Odsek za prinudnu naplatu, ukupan iznos blokade žiro računa na dan 31. maj 2004. godine je 67.375 hiljada dinara.

12. KAPITAL

Struktura kapitala, oficijelno registrovana, prikazana je u tabeli ispod:

Struktura	U hiljadama dinara	
	31. decembar 2003.	
Društveni kapital	99,60%	2.580.327
Aksijski kapital – S.....d a.d., S.....o	0,40%	10.343
	<u>100,00%</u>	<u>2.590.670</u>

13. DUGOROČNI KREDITI

U hiljadama dinara
31. decembar
2003. 2002.

<u>Naziv banke</u>	<u>Ugovor</u>	<u>Odobren</u>	<u>Rok dospeća</u>	<u>Kamatna stopa</u>	<u>EUR</u>		
Fond za razvoj Republike Srbije, Beograd	Aneks 7/164/97	31.07.2001	31.12.2004	4% m.p	818.857,16	55.939	15.753
Fond za razvoj Republike Srbije, Beograd	161/ 11.02.2004	31.12.2003	5 godina	4% m.p..	248.969,00	17.008	-
Fond za razvoj Republike Srbije, Beograd	357/ 1054				279.453,81	19.147	-
Minus: Tekuće dospeće dugoročnih kredita						-	(10.150)
						92.094	5.603

14. PRIMLJENI AVANSI

Primljeni avansi na dan 31. decembra 2003. godine, odnosno 2002. godine, iznose 13.634 hiljade dinara, odnosno 36.763 hiljada dinara. Svi primljeni avansi datiraju iz ranijih godina i najznačajniji su: Republička direkcija za robne rezerve u iznosu od 2.892 hiljada dinara, XXX a.d., Beograd pogon u Knjaževcu u iznosu od 2.789 hiljada dinara.

15. DOBAVLJAČI – POVEZANA PRAVNA LICA

U hiljadama dinara
31. decembar
2003. 2002.

XXXXXXXX - "YYYYXXX" a.d., YYYYYYYY	849.407	848.564
XXXXXXXX - "YYXX" a.d., YYYYYYYY	197.676	197.559
XXXXXXXX - "YYYYYYYYY – Komerc" d.o.o. YYYYYYYY	2.771	-
	<u>1.049.854</u>	<u>1.046.123</u>

Preduzeće nije izvršilo usaglašavanje obaveza prema vrsti obaveza i ista datiraju iz ranijih godina sa ostalim članicama iz sistema XXXXXXXX Holding. Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa obaveza prema dobavljačima - povezanim pravnim licima vrednosti 1.049.854 hiljada dinara.

16. DOBAVLJAČI

	U hiljadama dinara 31. decembar	
	<u>2003.</u>	<u>2002.</u>
Dobavljači u zemlji	47.905	46.574
Dobavljači u inostranstvu	<u>1.716</u>	<u>-</u>
	<u>49.621</u>	<u>46.574</u>

Preduzeće nema usaglašene obaveze prema dobavljačima u zemlji na dan 31. decembar 2003. godine i zbog toga nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa obaveza prema dobavljačima u zemlji u iznosu od 49.621 hiljada dinara.

17. OBAVEZE IZ SPECIFIČNIH POSLOVA

	U hiljadama dinara 31. decembar	
	<u>2003.</u>	<u>2002.</u>
Obaveze prema povezanim pravnim licima	22.784	24.896
Obaveze prema drugim pravnim licima	<u>35.835</u>	<u>-</u>
	<u>58.619</u>	<u>24.896</u>

Obaveze prema drugim pravnim licima u celini, odnosno u iznosu od 35.835 hiljada dinara se odnose na obavezu prema DP "Slobodna zona" YYYYYYYY.

18. DRUGE OBAVEZE

	U hiljadama dinara 31. decembar	
	<u>2003.</u>	<u>2002.</u>
Obaveze po osnovu kamata i troškova finansiranja	19.345	11.827
Ostale obaveze	2.664	1.866
Obaveze prema zaposlenima	<u>1.625</u>	<u>770</u>
	<u>23.661</u>	<u>14.463</u>

Preduzeće je tokom 1993. godine ušlo u proces svojinske i vlasničke transformacije, na osnovu izvršene procene vrednosti kapitala i odluke tadašnjeg Upravnog odbora. Međutim, ta procena vrednosti kapitala nije nikada verifikovana od strane Ministarstva za ekonomsku i vlasničku transformaciju – Direkcija za procenu vrednosti kapitala, što ceo proces transformacije čini pravno neutemeljenim. Zaposlenima su vršene obustave od zarada u svrhu otkupa akcija odnosno vlasničke transformacije. Na ovaj način su formirane obaveze prema zaposlenima u iznosu od 1.625 hiljada dinara..

19. VANPOSLOVNA AKTIVA I PASIVA

	U hiljadama dinara	
	<u>2003.</u>	<u>31. decembar 2002.</u>
Vanposlovna aktiva		
Stanovi YYXXdarnosti	2.520	12.662
Svega vanposlovna aktiva	<u>2.520</u>	<u>12.662</u>
Vanposlovna pasiva		
Fond zajedničke potrošnje	476	-
Sopstveni vanposlovni izvori	-	2.488
Ostali vanposlovni izvori	18.698	13.826
Svega vanposlovna pasiva	<u>19.174</u>	<u>16.314</u>

Preduzeće nema usaglašenu analitičku evidenciju vanposlovnih sredstava sa ugovorima o zakupu i ugovorima o otkupu stanova od strane radnika, tako da se nismo mogli alternativnim niti drugim postupcima revizije uveriti u objektivnost i realnost obelodanjenih iznosa vanposlovne aktive u iznosu od 2.520 hiljada dinara i vanposlovne pasive u iznosu od 19.174 hiljada dinara.

20. POSLOVNI PRIHODI U hiljadama dinara

	Za godinu koja se završava	
	<u>2003.</u>	<u>31. decembra 2002.</u>
Prihodi od prodaje robe na domaćem tržištu	3.517	204.634
Prihodi od prodaje proizvoda na domaćem tržištu	2.523	6.442
Prihodi od prodaje proizvoda i usluga povezanim pravnim licima	1.572	1.409
Drugi poslovni prihodi	146	28
	<u>7.758</u>	<u>212.513</u>

21. NEMATERIJALNI TROŠKOVI (bez poreza i doprinosa)

Za godinu koja se završava	U hiljadama dinara	
	31. decembra	
	2003.	2002.
Ostali nematerijalni troškovi	4.046	5.535
Troškovi naknada	2.303	3.611
Troškovi neproizvodnih usluga	1.396	901
Troškovi platnog prometa	395	1.008
Troškovi premija osiguranja	78	158
	<u>8.218</u>	<u>11.213</u>

22. RASHODI KAMATA

Za godinu koja se završava	U hiljadama dinara	
	31. decembra	
	2003.	2002.
Rashodi kamata po drugim finansijskim plasmanima	6.299	-
Kamate za neblagovremeno plaćene rashode	5.995	-
Rashodi kamata po kupoprodajnim odnosima u zemlji	2.960	5.402
Rashodi kamata po dinarskim kreditima u zemlji	1.365	1.074
Rashodi kamata za devizne kredite	-	12
	<u>16.619</u>	<u>6.488</u>

23. PRIHODI IZ RANIJIH GODINA

	U hiljadama dinara za godinu koja se završava	
	31. decembra	
	2003.	2002.
Prihod od storniranja razlike ukalkulisanih zarada i isplaćenih zarada	19.776	-
Prihod od kamata prema dobavljačima sa kojima su sastavljeni zapisnici o usaglašenju	3.167	-
Ostali prihodi	24.716	2.070
	<u>47.659</u>	<u>2.070</u>

24. OSTALI NEPOSLOVNI I VANREDNI PRIHODI

	U hiljadama dinara za godinu koje se završava	
	2003.	<u>31. decembar</u> <u>2002.</u>
Pozitivan revalorizacioni efekat	-	53.965
Ostali neposlovni i vanredni prihodi	32.191	25.789
Ostali prihodi od prodaje otpadnog materijala	<u>1.111</u>	<u>136</u>
	<u>33.302</u>	<u>79.890</u>

OBRAČUN EFEKATA REVALORIZACIJE

	U hiljadama dinara za godinu koje se završava	
	2003.	<u>31. decembar</u> <u>2002.</u>
REVALORIZACIJA IMOVINE		
Efekat revalorizacije osnovnih sredstava	17.071	29.791
Efekat revalorizacije dugoročnih finansijskih plasmana	309	508.621
Revalorizacija plasmana kod povezanih pravnih lica	318.683	-
Revalorizacija potraživanja u stranoj valuti		76
Revalorizacija gubitka	(22.450)	
Revalorizacija amortizacije	<u>823</u>	<u>1.255</u>
	314.436	539.743
REVALORIZACIJA KAPITALA I OBAVEZA		
Revalorizacija akcijskog kapitala	808	1.468
Revalorizacija društvenog kapitala	201.265	366.406
Revalorizacija gubitka iz ranijih godina	-	(24.463)
Revalorizacija obaveza u stranoj valuti	1.321	-
Revalorizacija revalorizacionih rezervi	<u>117.114</u>	<u>142.367</u>
	320.508	485.778
Umanjenje za pokriće poverilačkog gubitka	<u>(6.072)</u>	<u>-</u>
REVALORIZACIONI EFEKAT, NETO	<u>-</u>	<u>53.965</u>

25. RASHODI IZ RANIJIH GODINA

U hiljadama dinara
za godinu koja se završava
31. decembra

	<u>2003.</u>	<u>2002.</u>
Uknjiženje obaveze prema Fondu za razvoj Republike Srbije, Beograd	34.524	-
Naknadno utvrđeni rashodi iz ranijih godina	11.569	-
Ostali rashodi iz ranijih godina	1.394	14.633
	<u>47.487</u>	<u>14.633</u>

26. OTPISI OBRRTNIH SREDSTAVA OSIM UČINAKA

U hiljadama dinara
za godinu koja se završava
31. decembra

	<u>2003.</u>	<u>2002.</u>
Ispravka vrednosti zastarelih nenaplaćenih potraživanja	1.810	28.694
Otpis rashoda u prodavnicama tokom godine	553	609
Ostali otpisi	152	989
	<u>2.515</u>	<u>30.292</u>

27. PRIJAVA POTRAŽIVANJA

Agencija za privatizaciju na osnovu člana 9. stav 1. tačka 7. Zakona o Agenciji za privatizaciju ("Službeni glasnik RS", br. 38/01), a u vezi sa članom 5. Uredbe o postupku i načinu restrukturiranja preduzeća i drugih pravnih lica ("Službeni glasnik RS", BR. 1/ 02), dana 09. aprila 2003. godine, donela je Odluku o pokretanju postupka restrukturiranja subjekta Holding "Industrija hemijskih proizvoda YYYYYYYYY" akcionarsko društvo, YYYYYYYYY. Dana 16. aprila u dnevnom listu Politika, objavljen je oglas o pokretanju postupka restrukturiranja i prijavi potraživanja od strane poverilaca. Rok za dostavu prijava od strane poverilaca je bio 30 dana.

Naziv poverioca	Prijava potraživanja	Prijavljen i potvrđen iznos	u Bilansu Preduzeća	Razlike
S1 u stečaju a.d., S.....o		617.278	-	617.278
Fond za razvoj Republike Srbije, B.....d		59.100	59.953	(853)
RUJPN Centar Niš, filijala N.....n		43.459	-	43.459
Radnici bruto		36.249	40.491	(4.242)
E1 Komerc, B....r		27.170	-	27.170
N1, B.....d		22.753	6.419	16.334
J1, N.....n		16.150	16.150	-
I2 trading Limited, Kipar		11.954	-	11.954
B2 banka, fil.N.....n		9.478	6.298	3.180
Direkcija za robne rezerve, B.....d		2.317	5.209	(2.892)
R1, Bukurest, Rumunija		1.865	1.716	149
I4 a.d., Zaječar		1.863	1.465	398
Telekom Srbija a.d., Z.....r		1.349	4.428	(3.079)
ZTP JZ, B.....d		1.269	-	1.269
Radnici deonice		1.241	1.288	2.529
E1		849	-	849
P12 banka, B.....d		828	843	(15)
Zdravstveni centar		808	-	808
Ostali		5.906	-	5.906
		<u>861.886</u>	<u>144.260</u>	<u>717.626</u>

Prikazana stanja kod klijenta su iz evidencije na dan 31. decembra 2003. godine, dok su prijavljena potraživanja poverilaca na dan prijave 16. aprila 2003. godine. S obzirom na činjenicu da su uglavnom sva potraživanja iskazana u dinarskoj protivvrednosti valuta potraživanja iz ranijih godina, kao i potraživanja po osnovu izvršnih sudskih rešenja, a kako u 2003. godini nije bilo znatnih promena, može se prihvatiti iskazana stanja oko 90% realna.

Takođe, revizijom je konstatovano da stanja u računovodstvenoj evidenciji ne odgovaraju prijavljenim potraživanjima, pa je neophodno da se uz Odluku organa upravljanja naloži stručnim službama (komercijalnoj službi, računovodstvenoj), sa dostavom verodostojne dokumentacije, radi sprovođenja korektivnih knjiženja, da bi se usaglasila knjigovodstvena evidencija sa prijavama i postupak restrukturiranja privedo kraju.

28. POTENCIJALNE OBAVEZE

1. Založno pravo na nepokretnostima XXXXXXXX "Holding" a.d., XXXXXXXX "YYYYXXX" a.d., XXXXXXXX "YYXX" a.d., i XXXXXXXX "YYVV" a.d., YYYYYYYY, po Rešenju Opštinskog suda u N.....u I - 1544/88 od 25. novembra 1988. godine, je dato poveriocu J.....o izvozna i kreditna banka u Beogradu. Osnov založnog prava na nepokretnostima je obezbeđenje dinarskog i deviznog potraživanja poverioca do iznosa 375.363.851.905 dinara, uvećanog za revalorizacije, realne i druge ugovorene i eventualne zatezne kamate i troškove.
2. Založno pravo na nepokretnostima XXXXXXXX "Holding" a.d., XXXXXXXX "YYYYXXX" a.d., XXXXXXXX "YYXX" a.d., XXXXXXXX "YYXXVVV" a.d., i XXXXXXXX "YYVV" a.d., YYYYYYYY, po Rešenju Trgovinskog suda u Z.....u I. 1572/01. je dato poveriocu "D....a Oil" S.A. 201 Štrase Linhenštaja – Švajcarska. Osnov založnog prava je presuda arbitražnog postupka o naplati potraživanja od strane poverioca u iznosu od 445.483,50 USD sa 10% kamate na godišnjem nivou za period od 07. avgusta 1990. godine do 09. jula 1991. godine, zajedno sa kamatom na tu sumu i sve ostale kamate i troškovima do isplate duga.
3. Založno pravo na nepokretnostima XXXXXXXX "YYYYXXX" a.d., i XXXXXXXX "YYXX" a.d., po Rešenju Opštinskog suda u Negotinu I-119/95 od 7. aprila 1995. godine, je dato založno pravo poveriocu XXXX OVERSEAS L.t.d. STR LIMASSOL CYPRUS. Osnov založnog prava je obezbeđenje novčanog potraživanja poverioca po pravosnažnoj i izvršnoj presudi Privrednog suda u Zaječaru br. P – 6570/92 od 30. marta 1993. godine.
4. Založno pravo – ručna zaloga I reda na 10 cisterni za prevoz fosforne koseline je dato poveriocu XXXXXXXXXXXX – LIMASSOL CYPRUS, radi obezbeđenja potraživanja iz Ugovora zaključenog 31. januara 2002. godine. Dužnik po ovom osnovu je XXXXXXXX "Holding", dok je založni dužnik XXXXXXXX "YYYYXXX" a.d., YYYYYYYY.
5. Založno pravo – hipoteka I reda na nepokretnosti Fabrika Aluminijum Trifluida, za poverioca S – J a.d., Smederevo a dužnika XXXXXXXX "Holding", dok je založni dužnik XXXXXXXX "YYXX" a.d., YYYYYYYY.
6. Založno pravo I reda na brodovima, baržama i dizalicama (6 kom) radi obezbeđenja potraživanja iz Ugovora zaključenog 16. februara 1999. godine. Dužnik po ovom osnovu je XXXXXXXX "Holding", dok je založni dužnik XXXXXXXX "YYXXVVV" a.d., YYYYYYYY u korist poverioca PCCCCC Inc. Iz Atine, Grčka. Organi upravljanja su dana 08. aprila 2003. godine doneli Odluku o rashodovanju 16 barži uz saglasnost od 27. februara 2003. godine, hipotekarnog poverilaca PCCCCC Inc. Iz Atine, Grčka.
7. Založno pravo – hipoteka I reda na nepokretnosti na Fabrici TPP-a, poverioca ALLLLL ENTERPRISES LTD, radi obezbeđenja potraživanja iz Ugovora zaključenog 04. aprila 2001. godine. Dužnik po ovom osnovu je XXXXXXXX "Holding", dok je založni dužnik XXXXXXXX "YYXX" a.d., YYYYYYYY.
8. Založno pravo – ručna zaloga I reda na 7 cisterni za železnički prevoz sode je dato poveriocu AXXX d.o.o, Beograd, radi obezbeđenja potraživanja za dužnika XXXXXXXX "Holding", dok je založni dužnik XXXXXXXX "YYXX" a.d., YYYYYYYY.

29. DOGAĐAJI NAKON BILANSA STANJA

Ovlašćena lica Poreske uprave – regionalnog centra Niš, filijala NNNNNN izvršili su kontrolu izmirenja javnih prihoda Preduzeća na dan 31. decembra 2003. godine i sačinili zapisnik broj 470-030/03-072-001 od 10. februara 2004. godine. Zapisnikom je konstatovano da neizmirene obaveze po osnovu javnih prihoda sa obračunatom kamatom na dan 31. decembra 2003. godine iznose 67.674 hiljada dinara. Rešenjem Ministarstva finansija, Poreske uprave – Filijala NNNNNN, broj 470-102-32/2004 od 15. marta 2004. godine, opisano je 50% ukupnog iznosa po osnovu poreza i sporednih davanja, što iznosi 33.837 hiljada dinara. Spisak Preduzeća kojima se odlaže plaćanje dela dospelih obaveza po osnovu javnih prihoda je objavljen u Službenom glasniku RS, broj 14 od 13. februara 2004. godine

30. SUDSKI SPOROVI

Preduzeće vodi više sudskih sporova koji su od materijalnog značaja. Revizijom evidencije sporova konstatovan je veliki broj sporova koji datiraju iz ranijih godina a isti nije dostavljen na uvid prethodnih godina revizija. Nismo bili u mogućnosti da identifikujemo vrednost sporova, kao i predvidimo moguće ishode sudskih sporova i efekte na računovodstvene izveštaje Preduzeća koji bi mogli da nastanu po tom osnovu.

31. DEVIZNI KURSEVI

Devizni kursevi utvrđeni na međubankarskom sastanku deviznog tržišta primenjeni za preračun pozicija bilansa stanja u dinare za pojedine glavne valute su:

	<u>2003.</u>	U dinarima <u>31. decembar</u> <u>2002.</u>
Američki dolar (USD)	54,6372	58,9848
Nemačka marka (DEM)	34,9278	31,4522
Švajcarski franak (CHF)	43,7847	42,3047
Evro (EUR)	68,3129	61,5152

PRIMER BR. 3:
PISMO ORGANIMA UPRAVLJANJA UZ IZVEŠTAJ
NEZAVISNOG REVIZORA

Beograd, xx. maj 2004. godine

HOLDING IHH – AKCIONARSKO DRUŠTVO
"XXXXXXXX", YYYYYYYY

DIREKTORU

PREDMET: Pismo organima upravljanja uz Izveštaj nezavisnog revizora

U skladu sa ugovorom, izvršili smo reviziju računovodstvenih izveštaja za 2003. godinu i u prilogu Vam dostavljamo Izveštaj nezavisnog revizora.

Prema članu 34. Zakona o računovodstva i reviziji (Sl.list SRJ broj 71/2002), pravno lice kod kojeg se obavlja revizija, obavezno je da dostavi Izveštaj nezavisnog revizora, posle usvajanja od strane nadležnog organa, Narodnoj banci Srbije – Centru za bonitet.

Reviziju smo izvršili u skladu sa Međunarodnim standardima revizije, koji zahtevaju da reviziju planiramo i izvršimo na način koji omogućava da se, u razumnoj meri, uverimo da računovodstveni izveštaji ne sadrže pogrešne informacije od materijalnog značaja. Revizija uključuje ispitivanje dokaza, na bazi provere uzoraka, kojima se potkrepljuju iznosi i informacije obelodanjene u računovodstvenim izveštajima. Revizija, takođe, uključuje ocenu primenjenih računovodstvenih načela, značajnijih procena koje je izvršilo rukovodstvo, kao i opštu ocenu prezentacije računovodstvenih izveštaja.

Zbog prirode provera i drugih inherentnih ograničenja, uključujući i ograničenja računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola, postoji neizbežan rizik da neka materijalno značajna greška može ostati neotkrivena.

Ceneći dosadašnju saradnju, predlažemo Vam da u svom knjigovodstvu proknjižite sledeće poslovne promene:

1. Predlažemo da izvršite usaglašenje obrasca zvaličnog bilansa stanja sa zaključnim listom smanjenjem konta 0319 – Ispravka vrednosti učešća u kapitalu drugih pravnih lica i konta 031 – Učešće u kapitalu drugih pravnih lica u iznosu od 24.817 hiljada dinara (korekcija 1).
2. Predlažemo da izvršite isknjiženje obaveze prema IHH Holding-u a.d., Prahovo sa konta 430 – Primljeni avansi, depoziti i kaucije u korist računa 673 – Prihodi iz ranijih godina u iznosu od 3.896 hiljada dinara (korekcija 2).

•1•

3. Predlažemo da izvršite usaglašenje stanja kapitala plasiranih kod povezanih pravnih lica storniranjem konta 305 – Društveni kapital u korist računa 679 – Ostali neposlovni i vanredni prihodi u iznosu do 8.010 hiljada dinara, kao i usaglašenje stanja revalorizacije plasmana kod povezanih pravnih lica smanjenjem konta 331 – Kumulirane revalorizacije rezerve i povećanjem konta 679 – Ostali neposlovni i vanredni prihodi u iznosu od 5.524 hiljada dinara (korekcija 3 i 4).
4. Predlažemo da izvršite smanjenje više obračunate revalorizacije plasmana kod Jddd a.d., Smederevo, sa konta 331 – Kumulirane revalorizacije rezerve u korist konta 679 – Ostali neposlovni i vanredni prihodi u iznosu od 517 hiljada dinara (korekcija 5).
5. Predlažemo da izvršite usaglašenje plasmana kod povezanih pravnih lica po proceni povećanjem konta 030 – Učešća u kapitalu povezanih pravnih lica u korist računa 679 – Ostali neposlovni i vanredni prihodi u iznosu od 1.565 hiljada dinara (korekcija 6).
6. Predlažemo da izvršite usaglašenje akcijskog kapitala Jd a.d., Smmm, povećanjem konta 300 – Akcijski kapital – obične akcije na teret konta 579 – Ostali neposlovni i vanredni rashodi u iznosu od 13 hiljada dinara (korekcija 7).
7. Predlažemo da izvršite smanjenje obaveze za kredit prema Fondu za razvoj Republike Srbije, Beograd jer je ista plaćena avaliranim menicama, sa konta 413 – Dugoročni krediti u zemlji u korist računa 673 – Prihodi iz ranijih godina u iznosu od 8.304 hiljade dinara (korekcija 8).
8. Predlažemo da izvršite uknjiženje obaveze prema Fondu za razvoj Republike Srbije, Beograd po Aneksu br. 7/164/97 odobren 31. jula 2001. godine na konto 421- Kratkoročni krediti u zemlji, na teret konta 574 – Rashodi iz ranijih godina u iznosu od 20.155 hiljada dinara (korekcija 9).
9. Predlažemo da izvršite preknjiženje kredita prema Fondu za razvoj Republike Srbije, Beograd kome je obaveza otplate 31. decembar 2008. godine sa konta 421 – Kratkoročni krediti u zemlji na konto 413 – Dugoročni krediti u zemlji u iznosu od 55.939 hiljada dinara (korekcija 10).
10. Predlažemo da izvršite preknjiženje dugovnog salda za date avanse Prva preduzetnička banka a.d., Beograd sa konta 432 – Dobavljači u zemlji u iznosu od 2.105 hiljade dinara na konto 413 – Dugoročni krediti u zemlji u iznosu od 1.969 hiljada dinara i konto 470 – Obaveze po osnovu kamata i troškova finansiranja u iznosu od 136 hiljada dinara (korekcija 11).
11. Predlažemo da izvršite uknjiženje obaveze prema Fondu za razvoj Republike Srbije, Beograd na konto 413 – Dugoročni krediti u zemlji i zaduženjem konta 574 – Rashodi iz ranijih godina u iznosu od 14.369 hiljada dinara (korekcija 12).
12. Predlažemo da izvršite preknjiženje rashoda sa konta 539 – Troškovi ostalih usluga na konto 574 – Rashodi iz ranijih godina u iznosu od 1.760 hiljada dinara (korekcija 13- ne treba knjižiti)
13. Sugerišemo da izvršite smanjenje obaveze prema Fondu za razvoj Republike Srbije, Beograd po osnovu avaliranih menica od garanta Borske banke a.d., Bor sa konta 413 – Dugoročni krediti u zemlji u korist konta 673 – Prihodi iz ranijih godina u iznosu od 5.557 hiljada dinara., (korekcija 14).

14. Predlažemo da izvršite preknjiženje obaveze prema kreditu Fonda za razvoj Republike Srbije, Beograd sa konta 449 – Ostale obaveze iz specifičnih poslova na konto 413 – Dugoročni kredit u zemlji u iznosu od 17.007 hiljada dinara, kao i obaveze po osnovu kamata po kreditu sa konta 4701 - Obaveze po osnovu kamata i troškova finansiranja na konto 413 – Dugoročni krediti u zemlji u iznosu od 1.106 hiljada dinara (korekcija 15 i 16).
15. Predlažemo da izvršite usaglašenje stanja potraživanja i obaveza IHP Holding a.d., Prahovo sa povezanim pravnim licima smanjenjem konta 219 – Ostala potraživanja iz specifičnih poslova u iznosu od 17 hiljada dinara i povećanjem konta 449 – Ostale obaveze iz specifičnih poslova u iznosu od 157 hiljada dinara na teret konta 574 – Rashodi iz ranijih godina u iznosu od 174 hiljada dinara (korekcija 16 i 17).
16. Izvršen je takozvani reversal entry storniranjem korekcija iz izveštaja o reviziji za 2002. godinu, a koje ste Vi proknjižili u 2003. godini i na taj način je izdvojen gubitak prethodnih godina (korekcija 19, ne treba knjižiti).

DODATNO SKREĆEMO PAŽNJU NA SLEDEĆE:

Kao što je objašnjeno u napomenama broj 6 i 13 u Izveštaju nezavisnog revizora, Preduzeće nije izvršilo usaglašenje potraživanja i obaveza sa ostalim članicama iz sistema IHP Prahovo Holdig. Ovo napominjemo zbog poznate činjenice da ista datiraju iz ranijih godina (1997, 1998, 1999, 2000) i bilo je potrebno da sadržinu i strukturu istih, bar pokušate da identifikujete i u hodu rešavate. Samo vizuelno odnosno brojčano usaglašenje stanja koja se prikazuju u bilansima, nije dovoljno.

Takođe, tokom revizije je primećeno s obzirom na činjenicu da su žiro-računi članica iz sistema već duže vremena u blokadi a platni promet se obavlja preko one članice koja nije u blokadi, za sve finansijske transakcije, bilo da se radi o isplati zarada, izmirenje obaveze prema dobavljačima za robu ili usluge, kao i izmirenje svih ostalih obaveza, potrebno je sačiniti valjan dokumenat sa priložima, asignaciju za isplatu zarada, ugovor o preuzimanju duga za ostale finansijske transakcije a kada su u pitanju samo dve članice, onda sastavljati izjavu o kompezaciji i sa njom regulisati odnos potraživanja i obaveza i prebijanje istih.

Revizijom je takođe konstatovano da postoji veliki broj poslovnih partnera od kojih imate evidentirana kako potraživanja tako i obaveze. Kao što je gore rečeno, neophodno je da stupite u kontakt sa što većim brojem ovakvih partnera i da predložite rešenje – prebijanje takvih potraživanja i obaveza, da bi se ovakva stanja u knjigama koja se godinama prenose iz godine u godinu što više rešila i da ostanu samo ona stanja koja su stvarna. U ovom rešavanju problema treba uključiti sve službe Preduzeća (nabavnu, komercijalnu, planiranje, pravnu službu) da bi se isti u što kraćem roku rešili sa zadovoljavajućim ishodom.

Takođe, tokom revizije je konstatovano da potraživanja i obaveze od izvoznika i uvoznika datiraju iz 1991, 1992, 1993. godine, a kako sa pojedinim poslovnim partnerima već godinama nemate nikakvih kontakata, neophodno je da još jednom preispitate mogućnosti naplate ili plaćanja, proverite da li je bilo kakvih dopisa, opomena ili utuženja, a nakon toga donesete Odluku na organima upravljanja i ista indirektno ili direktno isknjižite. Apsolutni rok zastarevanja potraživanja je 10 (deset) godina, što je i članom 371. Zakona o obligacionim odnosima (Sl. List SFRJ 29/78, 39/85, 45/89.....Sl. list SRJ 31/93), rečeno – citiramo – "Potraživanja zastarevaju za deset godina, ako zakonom nije određen neki drugi rok zastarelosti".

Predložene korekcije treba da se sprovedu u knjigovodstvu pod datumom 01. januar 2004. godine, pri čemu one korekcije koje tangiraju Bilans uspeha treba da se evidentiraju kao Prihodi, odnosno Rashodi iz ranijih godina.

Koristimo priliku da Vam se zahvalimo na saradnji tokom vršenja poslova revizije.

DIREKTOR

PRIMER BR. 4:

PISMO O PREZENTACIJI FINANSIJSKIH IZVEŠTAJA
(Pismo o prezentaciji – otkucati na memorandumu Preduzeća)

STANIŠIĆ AUDIT

Karađorđeva 65

11000 Beograd

U vezi sa revizijom godišnjeg računa "GGGGG"a.d., Beograd za 2003. godinu, na osnovu koje treba da izrazite mišljenje da li računovodstveni izveštaji istinito i objektivno prikazuju finansijski položaj Preduzeća i njen poslovni rezultat, odnosno da li su sastavljeni u skladu sa računovodstvenim propisima, ovim Pismom dajemo sledeća uveravanja:

Potvrđujemo, prema našem najboljem saznanju i uverenju, sledeće činjenice:

1. Poznato nam je da je rukovodstvo Preduzeća odgovorno za istinito i objektivno prikazivanje finansijskog položaja Preduzeća i njegovog poslovnog rezultata u skladu sa računovodstvenim standardima i propisima, kao i za pripremu informacija koje se obelodanjuju u skladu sa propisima.
2. Nije nam poznato da je iko od rukovodioca ili zaposlenih u Preduzeću, sa ovlašćenjima da kontroliše i odobrava poslovne promene, umešan u bilo kakve nezakonite ili neregularne aktivnosti koje bi mogle uticati na istinitost računovodstvenih izveštaja.
3. Stavili smo Vam na raspolaganje sve poslovne knjige i dokumentaciju, sve zapisnike sa sednica Organa upravljanja i drugih organa Preduzeća, kao i sa sednica kolegijuma direktora.
4. Potvrđujemo sveobuhvatnost informacija datih u pogledu identifikovanja povezanih subjekata.
5. Nisu nam poznati materijalno značajni propusti i greške koje bi mogle da utiču na istinitost računovodstvenih izveštaja.
6. Preduzeće je uredno izvršavalo sve ugovorne obaveze koje bi, u slučaju neizvršavanja, mogle da se odraze na istinitost računovodstvenih izveštaja. Ne postoje nikakvi sporovi zbog neizvršavanja obaveza prema državnim organima koji proističu iz finansijskog poslovanja.
7. Sledeće poslovne promene su uredno proknjižene i prikazane u računovodstvenim izveštajima:
 - a) odnosi sa poslovnim jedinicama i povezanim subjektima koji su Vam prezentirani;
 - b) gubici koji proizilaze iz obaveza po poslovima terminske kupovine i prodaje;
 - c) obaveze da se ponovo otkupe sredstva koja su ranije prodana;
 - d) sredstva na kojima postoji zalog ili hipoteka.

8. Nemamo nikakve planove niti namere čija bi realizacija mogla značajno da utiče na vrednost sredstava Preduzeća ili na klasifikaciju sredstava i izvora sredstava prikazanih u računovodstvenim izveštajima.
9. Identifikovali smo sva sredstva čija vrednost može biti niža od nominalne ili nabavne i vodili smo računa da ta sredstva ne budu iskazana po većoj vrednosti nego što je vrednost po kojoj se mogu realizovati.
10. Preduzeće ima valjanu dokumentaciju o svojini nad sredstvima kojima raspolaže i, osim onoga što Vam je stavljeno na uvid, nema drugih terećenja niti hipoteke.
11. Proknjižili smo i prikazali sve obaveze, kako stvarne, tako i potencijalne i stavili smo Vam na uvid sve garancije koje smo izdali trećim licima.
12. Osim događaja sa kojima smo Vas već upoznali, nema drugih događaja nastalih nakon datuma bilansa stanja koji bi mogli zahtevati korekciju računovodstvenih izveštaja.
13. Preduzeće nema materijalno značajnih sudskih sporova u toku, osim onih koji su Vam prezentirani.
14. Nema zvaničnih niti nezvaničnih aranžmana za kompenziranje salda bilo kojih računa novčanih sredstava i ulaganja.
15. Osim kreditnih linija koje su Vam stavljene na uvid, nemamo drugih kreditnih aranžmana.
16. Uredno smo proknjižili i prikazali u računovodstvenim izveštajima sve opcije u vezi sa prodajom akcija, kao i rezervisana sredstva potrebna za eventualni otkup sopstvenih akcija.

Generalni direktor

PRIMER BR. 5:
PRIMER STANDARDNOG NEKVALIFIKOVANOG IZVEŠTAJA REVIZIJE
(POZITIVNO ILI POTVRDO MIŠLJENJE)

AKCIONARIMA I UPRAVNOM ODBORU
AKCIONARSKOG DRUŠTVA "GGGGG" BEOGRAD

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

Obavili smo reviziju bilansa stanja Akcionarskog društva "GGGGG" (u daljem tekstu "Preduzeće") sa stanjem na dan 31. decembra 2003., odnosno 2002. godine i odgovarajućih bilansa uspeha, izveštaja o promenama na kapitalu i rezervama i bilansa tokova gotovine za navedene poslovne godine. Za ove računovodstvene izveštaje, prikazane na stranama 2 do 10, odgovorno je rukovodstvo Preduzeća. Naša odgovornost je da, na osnovu obavljene revizije, izrazimo mišljenje o prikazanim računovodstvenim izveštajima.

Reviziju smo obavili u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji (Sl.list SRJ 71/02) i Međunarodnim standardima revizije. Međunarodni standardi revizije nalažu da planiramo i izvršimo reviziju na način koji omogućava da se, u razumnoj meri, uverimo da računovodstveni izveštaji ne sadrže pogrešne informacije od materijalnog značaja. Revizija uključuje ispitivanje dokaza, na bazi provere uzoraka, kojima se potkrepljuju iznosi i informacije obelodanjene u računovodstvenim izveštajima. Revizija, takođe uključuje ocenu primenjenih računovodstvenih načela, kao i opštu prezentaciju računovodstvenih izveštaja. Smatramo da revizija koju smo obavili obezbeđuje solidnu osnovu za izražavanje našeg mišljenja.

Po našem mišljenju, ovi računovodstveni izveštaji prikazuju istinito i objektivno stanje imovine, kapitala i obaveza Preduzeća na dan 31. decembra 2003. godine, kao i rezultat poslovanja i promene na novčanim tokovima za godinu završenu na taj dan, u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji (Sl.list SRJ 71/2002).

Ne izražavajući rezervu u odnosu na dato mišljenje dodatno skrećemo pažnju na sledeće:

Kao što je navedeno u napomeni 4, pod hipotekom se nalazi zgrada Skladišta na V.....m V.....a, u iznosu od USD 2.000.000,00, koja je data kao pokriće po Ugovoru broj 16/91. o regulisanju međusobnih odnosa u vezi korišćenja robnog kredita od kreditora: C.....T A.....E, NEW YORK, iz programa Credit Commodity Corporacion Washington. Ugovor je sklopljen s Jugobankom d.d., Beograd, a koji je sada evidentiran u Jubanci a.d., Beograd.

Beograd, 01. mart 2004. godine

Ovlašćeni revizor

Prof.dr Milovan Stanišić

PRIMER BR. 6:
PRIMER STANDARDNOG NEKVALIFIKOVANOG IZVEŠTAJA REVIZIJE
SA OBJAŠNENJEM ILI IZMENJENIM TEKSTOM
(MIŠLJENJE SA REZERVOM)

UPRAVNOM ODBORU
JAVNOG KOMUNALNOG PREDUZEĆA "BBBBB",
AAAAAAAAA

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

Izvršili smo reviziju računovodstvenih izveštaja Javnog komunalnog preduzeća "BBBBB", AAAAAAAAA, (u daljem tekstu "Preduzeće") sa stanjem na dan 31. decembra 2003. godine, odgovarajućeg bilansa uspeha, izveštaja o promenama na kapitalu i rezervama i izveštaja o novčanim tokovima za godinu koja se završava na taj dan. Za ove računovodstvene izveštaje, prikazane na stranama 3 do 8, odgovorno je rukovodstvo Preduzeća. Naša odgovornost je da, na osnovu obavljene revizije, izrazimo mišljenje o prikazanim računovodstvenim izveštajima.

Reviziju smo obavili u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji ("Sl. list SRJ" broj 71/2002) i Međunarodnim standardima revizije. Međunarodni standardi revizije nalažu da planiramo i izvršimo reviziju na način koji omogućava da se, u razumnoj meri, uverimo da računovodstveni izveštaji ne sadrže pogrešne informacije od materijalnog značaja. Revizija uključuje ispitivanje dokaza, na bazi provere uzoraka, kojima se potkrepljuju iznosi i informacije obelodanjene u računovodstvenim izveštajima. Revizija, takođe uključuje ocenu primenjenih računovodstvenih načela i vrednovanje značajnijih procena koje je izvršilo rukovodstvo, kao i opštu prezentaciju računovodstvenih izveštaja. Smatramo da obavljena revizija obezbeđuje razumnu osnovu za izražavanje našeg mišljenja.

Kako je navedeno u napomeni 7, Preduzeće nema usaglašene odnose s kupcima tako da nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti, zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa potraživanja od kupaca u zemlji.

Po našem mišljenju, osim za efekte eventualnih korekcija koje bi mogle da nastanu kao neophodne da smo bili u mogućnosti da se uverimo u istinitost i objektivnost potraživanja od kupaca u zemlji, bilans stanja prikazuje, po svim materijalno značajnim pitanjima, istinito i objektivno stanje imovine, kapitala i obaveza Preduzeća na dan 31. decembar 2003. godine u skladu sa nacionalnim propisima kojima se uređuje računovodstvo.

DODATNO SKREĆEMO PAŽNJU NA SLEDEĆE:

Na osnovu rešenja Opštinskog suda u AAAAu, broj 868/95 na dan 21. jula 1995. godine, izvršeno je uknjiženje hipoteke na nepokretnostima na k.p. 2003/1u ZKUL broj 2573 KO AAAAaC, u cilju obezbeđenja kredita u iznosu od 200 hiljada dinara odobrenog od Jugobanke a.d., Kragujevac – filijala AAAAaC na osnovu ugovora broj 144 zaključenog na dan 28. aprila 1995. godine. Preduzeće je tokom 2002. i 2003. godine uzimalo kratkoročne kredite od Cy banke a.d, Kcccc pravnog sledbenika JJJJbanke a.d., Kk-kkkc. U ugovorima o kratkoročnim kreditima, kao obezbeđenje plaćanja, banka i dalje koristi navedenu hipoteku iako je kredit na osnovu kojeg je ista izdata, vraćen. Nepokretnosti pod hipotekom se sastoje od zemljišta, knjigovodstvene vrednosti 48 hiljada dinara i građevinskih objekata, knjigovodstvene vrednosti 3.895 hiljada dinara na dan 31. decembar 2003. godine.

Kao što je objašnjeno u napomeni 10, kapital Preduzeća je državni i na dan 31. decembra 2003., odnosno 2002. godine iznosi 332.506, odnosno 330.800 hiljada dinara. U toku 2003. godine izvršeno je povećanje kapitala po osnovu besplatno ustupljenih građevinskih objekata i opreme od Turističke organizacije AAAAaA. Ova promena na kapitalu Preduzeća, kao i sam osnivački kapital nisu, do dana revizije, upisane u registar kod nadležnog Trgovinskog suda.

Beograd, 25. jun 2004. godine

Ovlašćeni revizor

Prof. dr Milovan Stanišić

PRIMER BR. 7:
KVALIFIKOVAN IZVEŠTAJ SA NEGATIVNIM MIŠLJENJEM

SKUPŠTINI I UPRAVNOM ODBORU
HOLDING "XXXXXXXXXXXX" AD, YYYYYYYY

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

Obavili smo reviziju računovostvenih izveštaja Holdinga "XXXXXXXX" a.d., YYYYYYYY (u daljem tekstu "Preduzeće") sa stanjem na dan 31. decembra 2003., odnosno 2002. godine i izveštaja o promenama na kapitalu i rezervama i izveštaja o novčanim tokovima za poslovnu godinu koja se završava na taj dan. Za ove računovodstvene izveštaje, prikazane na stranama 4 do 9, odgovorno je rukovodstvo Društva.

Osim kao što je izneto u narednim pasusima, reviziju smo obavili u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji ("Službeni list SRJ" broj 71/2002) i Međunarodnim standardima revizije. Međunarodni standardi revizije nalažu da planiramo i izvršimo reviziju na način koji omogućava da se, u razumnoj meri, uverimo da računovodstveni izveštaji ne sadrže pogrešne informacije od materijalnog značaja. Revizija uključuje ispitivanje dokaza, na bazi provere uzoraka, kojima se potkrepljuju iznosi i informacije obelodanjene u računovodstvenim izveštajima. Revizija, takođe uključuje ocenu primenjenih računovodstvenih načela i vrednovanje značajnijih procena koje je izvršilo rukovodstvo, kao i opštu prezentaciju računovodstvenih izveštaja. Smatramo da obavljena revizija obezbeđuje razumnu osnovu za izražavanje našeg mišljenja.

Učešća u kapitalu povezanih pravnih lica su u ovim računovodstvenim izveštajima prikazana po prvobitnoj vrednosti uvećanoj za efekte revalorizacije (napomena 3.2. i 5). Računovodstveni propisi Zajednice Srbije i Crne Gore nalažu da su Preduzeća koja imaju kontrolu nad jednim ili više pravnih lica obavezna da sastavljaju i konYYXXdovani godišnji račun.

Kao što je objašnjeno u napomeni 4, vrednost osnovnih sredstava Preduzeća procenjena je na dan 31. decembra 1997. godine, a procena je knjižena 1. januara 1999. godine, pri čemu su iznosi korigovani indeksom rasta cena na malo za odgovarajući period. Društvo nije evidentiralo trošak amortizacije na procenom uspostavljenju vrednost osnovnih sredstava za 1998. godinu, čime je knjigovodstvena vrednost osnovnih sredstava, sa stanjem na dan 31. decembar 2003. godine, uvećana za iznos neobračunate amortizacije.

Kao što je objašnjeno u napomeni 5, Preduzeće je 80% vlasnik povezanih pravnih lica i na dan 31. decembra 2003. godine učešće u kapitalu povezanih pravnih lica iznosi ukupno 4.405.915 hiljada dinara. Povezana pravna lica godinama ostvaruju gubitak iz poslovanja tako da neto gubitak ranijih godina i tekuće godine iznosi 5.012.538 hiljada dinara, i isti je veći od učešća u kapitalu za 606.623 hiljada dinara.

Društvo nije obezbedilo ispravku vrednosti plasmana za iznos iskazanog gubitka i prikazani računovodstveni izveštaji ne sadrže nikakve korekcije po ovom osnovu.

Kao što je objašnjeno u napomenama 8 i 15, Preduzeće nije izvršilo usaglašavanje potraživanja i obaveza prema vrsti potraživanja i obaveza iako ista datiraju iz ranijih godina sa ostalim članicama iz sistema XXXXXXXXX Holding. Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa potraživanja od 31.813 hiljada dinara, kao i obaveza prema dobavljačima - povezanim pravnim licima vrednosti 1.049.854 hiljada dinara.

Kao što je objašnjeno u napomenama 9 i 16, Preduzeće nema usaglašena potraživanja sa kupcima u zemlji i inostranstvu, kao i obaveza prema dobavljačima u zemlji i inostranstvu na dan 31. decembar 2003. godine. Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa od 17.617 hiljada dinara potraživanja od kupaca u zemlji i inostranstvu neto, kao i obaveza prema dobavljačima u zemlji i inostranstvu u iznosu od 49.621 hiljada dinara..

Kao što je objašnjeno u napomeni 10, nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti uobičajenim postupcima revizije, kao i zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije uverimo u istinitost i objektivnost strukture obelodanjenog iznosa od 702.685 hiljada dinara, potraživanja iz specifičnih poslova – povezana pravna lica.

Kao što je dato u napomeni 19, Preduzeće nema usaglašenu analitičku evidenciju vanposlovnih sredstava sa ugovorima o zakupu i ugovorima o otkupu stanova od strane radnika, tako da se nismo mogli alternativnim niti drugim postupcima revizije uveriti u objektivnost i realnost obelodanjenih iznosa vanposlovne aktive u iznosu od 2.520 hiljada dinara i vanposlovne pasive u iznosu od 19.174 hiljada dinara.

Po našem mišljenju, zbog značaja efekata koji su izneti u predhodnim pasusima, prikazani računovodstveni izveštaji ne prikazuju, istinito i objektivno stanje imovine, kapitala i obaveza Preduzeća na dan 31. decembra 2003. godine, kao i rezultat poslovanja i promene na novčanim tokovima za godinu koja se završava na taj dan, u skladu sa propisima kojima se uređuje računovodstvo.

DODATNO SKREĆEMO PAŽNJU NA SLEDEĆE:

Preduzeće godinama ostvaruje gubitak iz poslovanja, a za godinu koja se završila 31. decembra 2003. godine iznosi 379.559 hiljada dinara, tekuće obaveze Preduzeća su veće od njenih tekućih sredstava za 1,7 puta. Pored toga, sva povezana pravna lica takođe godinama ostvaruju gubitak u iznosu od 5.012.538 hiljada dinara, i tekuće obaveze su im veće od tekućih sredstava više od 2,5 puta. Ovi elementi značajno povećavaju sumnju da će Preduzeće nastaviti poslovanje po načelu Going concern.

Kao što je objašnjeno u napomeni 11, Preduzeće ne obavlja plaćanja preko tekućeg računa zbog blokade. članom broj 4. Ugovora o zajedničkoj proizvodnji i tehničkoj saradnji, zaključen između XXXXXXXXX "YYYYYYYY- Komerc" d.o.o., YYYYYYYY, sa XXXXXXXXX – Holdinga, je regulisan odnos i način plaćanja koji će se obavljati preko računa novoosnovanog Društva.

Na osnovu potvrde Narodne banke Srbije, Glavna Republička filijala u Beogradu, Odsek za prinudnu naplatu, ukupan iznos blokade žiro računa na dan 31. maj 2004. godine iznosi 67.375 hiljada dinara.

Kao što je objašnjeno u napomeni 27, Agencija za privatizaciju na osnovu člana 9. stav 1. tačka 7. Zakona o Agenciji za privatizaciju ("Službeni glasnik RS", br. 38-01), a u vezi sa članom 5. Uredbe o postupku i načinu restruktuiranja preduzeća i drugih pravnih lica ("Službeni glasnik RS", BR. 1- 02), dana 09. aprila 2003. godine, donela je Odluku o pokretanju postupka restruktuiranja subjekta Holding "Industrija hemijskih proizvoda YYYYYYYY" a.d., YYYYYYYY. Dana 16. aprila 2003. godine u dnevnom listu Politika, objavljen je oglas o pokretanju postupka restruktuiranja i prijavi potraživanja od strane poverilaca. Rok za dostavu prijava od strane poverilaca je bio 30 dana.

Prikazana stanja kod klijenta su iz evidencije na dan 31. decembra 2003. godine, dok su prijavljena potraživanja poverilaca na dan prijave 16. aprila 2003. godine. S obzirom na činjenicu da su uglavnom sva potraživanja iskazana u dinarskoj protivvrednosti valuta potraživanja iz ranijih godina, kao i potraživanja po osnovu izvršnih sudskih rešenja, a kako u 2003. godini nije bilo znatnih promena, mogu se prihvatiti iskazana stanja oko 90% realna.

Takođe, revizijom je konstatovano da stanja u računovodstvenoj evidenciji ne odgovaraju prijavljenim potraživanjima, pa je neophodno da se uz Odluku organa upravljanja naloži stručnim službama (komercijalnoj službi, nabavnoj), da izvrše dostavu verodostojne dokumentacije, radi sprovođenja korektivnih knjiženja, da bi se usaglasila knjigovodstvena evidencija sa prijavama i postupak restruktuiranja priveo kraju.

Kao što je objašnjeno u napomeni 28, Preduzeće je glavni nosilac svih ugovora sa poveriocima po osnovu kupoprodajnih odnosa i po osnovu primljenih kredita, zbog čega je kompletna nepokretna imovina zajedno sa ostalim članicama IHH Holding-a, pod hipotekom, odnosno data su založna prava – ručne zaloge nad pokretnom imovinom.

Kao što je objašnjeno u napomeni 30, Preduzeće vodi više sudskih sporova koji su od materijalnog značaja. Revizijom evidencije sporova konstatovan je veliki broj sporova koji datiraju iz ranijih godina a isti nisu dostavljeni na uvid, prethodnih godina revizija. Nismo bili u mogućnosti da identifikujemo vrednost sporova, kao i predvidimo moguće ishode sudskih sporova i efekte na računovodstvene izveštaje Preduzeća koji bi mogli da nastanu po tom osnovu.

Beograd, XX. maj 2004. godine

Ovlašćeni revizor

Prof. dr Milovan Stanišić

PRIMER BR. 8:

KVALIFIKOVAN IZVEŠTAJ SA UZDRŽAVANJEM OD MIŠLJENJA

**SKUPŠTINI AKCIONARA
FABRIKE KKKK PROIZVODA
“PPPPP“ A.D., PNNNN**

IZVEŠTAJ NEZAVISNOG REVIZORA

Angažovani smo da izvršimo reviziju priloženog bilansa stanja Fabrike kKKKK proizvoda “Pa...a” a.d., P....n (u daljem tekstu “Preduzeće”) sa stanjem na dan 31. decembra 2003., odnosno 2002. godine i odgovarajućih bilansa uspeha, izveštaja o promenama na kapitalu i rezervama i izveštaja o novčanim tokovima za poslovne godine koje se završavaju na taj dan. Za ove računovodstvene izveštaje, prikazane na stranama 3 do 9, odgovorno je rukovodstvo Preduzeća.

Osim kako je navedeno u narednim pasusima, reviziju smo obavili u skladu sa Zakonom o računovodstvu i reviziji (“Službeni list SRJ” broj 71/2002) i Međunarodnim standardima revizije. Međunarodni standardi revizije nalažu da planiramo i izvršimo reviziju na način koji omogućava da se, u razumnoj meri, uverimo da računovodstveni izveštaji ne sadrže pogrešne informacije od materijalnog značaja. Revizija uključuje ispitivanje, na osnovu provere uzoraka, dokaza koji potkrepljuju iznose i obelodanjivanja u računovodstvenim izveštajima. Revizija, takođe uključuje ocenu računovodstvenih načela korišćenih za sastavljanje računovodstvenih izveštaja, ocenu značajnih procena izvršenih od strane rukovodstva prilikom sastavljanja računovodstvenih izveštaja, kao i ocenu opšte prezentacije računovodstvenih izveštaja.

Kao što je objašnjeno u napomeni 5, Preduzeće nije na dan 31. decembar 2003. godine usaglasilo učešće u kapitalu preduzeća Čokolend a.d., Paraćin, pa iz tog razloga nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti, zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa dugoročnih finansijskih plasmana na dan 31. decembra 2003. godine.

Kao što je objašnjeno u napomeni 6, Preduzeće nije organizovalo vođenje pogonskog knjigovodstva na klasi 9 – Obračun proizvodnje na način kako je propisano Pravilnikom o kontnom okviru i sadržini računa u kontnom okviru za preduzeća i zadruge (Sl.list SRJ 6/97 i 7/97 – ispr.56/98, 45/99, 17/00 i 4/02), pa iz tog razloga nismo bili u mogućnosti da se uobičajenim, niti, zbog nedostupnosti odgovarajuće dokumentacije, drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa nedovršene proizvodnje i gotovih proizvoda na dan 31. decembra 2003. godine.

Kao što je objašnjeno u napomenama 8, 9 i 17, Preduzeće nema usaglašena potraživanja od kupaca u inostranstvu, potraživanja iz specifičnih odnosa i dobavljača u inostranstvu na dan 31. decembra 2003. godine.

Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda uverimo u istinitost i objektivnost obelodanjenog iznosa potraživanja od kupaca u inostranstvu i odaveza prema dobavljačima u inostranstvu.

Kao što je navedeno u napomeni 12, Preduzeće nema usklađeno stanje na tekućim računima sa izvodima i konfirmacijama banaka na dan 31. decembar 2003. godine, niti je vršilo kursiranje deviznih izvoda i blagajne, tako da nismo bili u mogućnosti da se uobičajenim, niti drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i verodostojnost obelodanjenog iznosa gotovine na dan 31. decembar 2003. godine.

Kao što je objašnjeno u napomenama 13 i 20, Preduzeće nema usaglašena potraživanja sa poslovnim partnerima po osnovu komisije i konsignacione prodaje, niti je vršilo kursiranje potraživanja u stranoj valuti, što nije u skladu sa članom 19. Pravilnika o načinu revalorizacije ((Sl.list SRJ 17/97, 19/97 – ispr.3/00, 24/00 i 4/02). Nismo bili u mogućnosti da se putem nezavisne potvrde salda, niti drugim postupcima revizije uverimo u istinitost i verodostojnost obelodanjenog iznosa aktivnih i pasivnih vremenskih razgraničenja na dan 31. decembar 2003. godine.

Kao što je objašnjeno u napomeni 18, Preduzeće je u toku 2003. godine isplaćivalo zarade za preduzeća koja su u poslovnom sistemu Paraćinke, tako da nismo bili u mogućnosti da se uobičajenim niti drugim postupcima revizije uverimo u istinitost obelodanjenog iznosa obaveza za zarade i naknade zarada.

Zbog značaja pitanja iznetih u prethodnim pasusima, ne izražavamo mišljenje o prikazanim računovodstvenim izveštajima.

DODATNO SKREĆEMO PAŽNJU NA SLEDEĆE:

Kao što je objašnjeno u napomenama 4,14, i 15, Preduzeće je u toku 2003. godine izvršilo korekciju knjigovodstvenog stanja u odnosu na procenjenu vrednost Preduzeća koju je izvršio "Z.....a partner", Kragujevac sa stanjem na dan 31. decembar 1998. godine, a verifikovana od strane Ministarstva za privredu i privatizaciju Republike Srbije Rešenjem broj 1261/99-8 od 17. jula 2001. godine. Preduzeće je korigovalo vrednost osnovnih sredstava, kapitala i revalorizacionih rezervi za efekte inflacije zasnovane na indeksima rasta cena na malo, zvanično objavljenim od strane Saveznog zavoda za statistiku za period 31. decembar 1998. – 31. decembar 2003. godine.

Procenjena visina kapitala sa stanjem na dan 31. decembra 1998. godine je upisana kod Trgovinskog suda u Kragujevcu pod poslovnim brojem Fi – 836/03 dana 23. jula 2003. godine.

Kao što je objašnjeno u napomeni 26, Preduzeće na dan 31. decembar 2003. godine vodi nekoliko sudskih sporova. Najznačajniji sudski sporovi koji se vode protiv Preduzeća su: spor sa N.S En.....as, Beograd po osnovu kursnih razlika u iznosu od USD 13.858,81 i spor sa Republičkim zavodom za zdravstvenu zaštitu zaposlenih u iznosu od 4.915 hiljada dinara. Prikazani računovodstveni izveštaji ne sadrže korekcije za rezervisanja po osnovu ovih sporova. Najznačajniji spor koje Preduzeće vodi protiv dužnika je spor protiv "Vo... ox", Beograd radi naknade štete u iznosu od 541 hiljadu dinara. Rukovodstvo Preduzeća ne može da proceni ishod sporova.

Beograd, xx. mart 2004. godine

Ovlašćeni revizor
Prof. dr Milovan Stanišić



LITERATURA

- 1 ACCA The Chartered Association of Certified Accountants, Open Learning Programme, Prevod i izdanje Saveza računovođa i revizora srbije, Beograd, 1992,
- 2 Accountants, FEE/IFAC 1995 International Accountancy Conference, 12 May 1995, Amsterdam ad Breukelen, the Netherlands.
- 3 AICPA, Auditing Standards, AICPA Professional Standards, American Institute of Certified Public Accountants, New York, 1 June 1998.
- 4 American Accounting Assotiation, Committe on Basic Auditing Concepts, A Statement of Basic Auditing Concepts, Sarasota, Fla: AAA, 1973
- 5 American National Standard, Quality Management and Quality Assurance Standards Guidelines for Selection and Use, American Society for Quality Control (ASQC), ANSI/ASQC Q90-1987, 8 June 1987.
- 6 Antony, R.N.: The Management Control Function, The Harvard Business Press, Boston, 1992.
- 7 Arens, A. A. and J. K. Leobbecke, Auditing and Integrated Approach, 7th edn, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
- 8 Auditing Practices Board, Statements of Auditing Standards, The Auditing Practices Board, March 1998, Auditing Practices Board, Statements of Auditing Standards, March 1998.
- 9 Avelini Holjevac, I.: Kontroling – Upravljanje poslovnim rezultatom, Hotelijerski fakultet, Opatija, 1998.
- 10 Belak, V.: Profitni centri interna ekonomija poduzeća, RRiF, Zagreb, 1994.
- 11 Čačić, K.: Poslovanje preduzeća u turizmu, Ekonomski fakultet, Beograd, 1995.
- 12 Cadbury Committee Working Group, Internal Control and Financial Reporting: Guidance for directors of listed companies registered in the UK, The Technical Department of Institute of Chartered Accountants in England and Wales, London, December 1994.
- 13 Caparo Industries Pic v. Dickamn & Others, the London Times, 12 February 1990. Carmichel, D. R., J. J. Willingham and C. A. Schauer, Auditing Concepts and Methods, McGraw-Hill, New York, 1996.
- 14 Clarke, T., Corporate Governance: The State of the Art, Managerial Auditing Journal, Vol. 8, No.3, pp. 3-7.
- 15 Cochran W. G., Sampling Techniques, 3rd ed. John Wiley and Sons, New York, 1977. Cohen Commission, The Report of the Commission on Auditor's Responsibilities, American Institute of Certified Public Accountants.
- 16 Comittee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), Chapter 1. Definition, Internal Control – Integrated Framework, American Institute of Certified Accountants, Jersey City, New Jersey, 1992, p 9.
- 17 Council of European Communities, Eight Council Directive of 10 April 1994, Article 24, Official Journal of the European Communities, NO. L. 126, 1994, pp. 20-26.

- 18 Dassen, R. J. M., *Audit Quality: An empirical study of the Attributes and Determinants of Audit Quality Perceptions*, University of Maastricht, 1995.
- 19 Dessler, G.: *Human Resource Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1994.
- 20 Deveau, L.T., Deveau, P.M., Portocarrero, N. de J., Escoffier, M.: *Front Office Management and Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.
- 21 Dittenhofer, M., *Environmental Accounting and Auditing*, *Managerial Auditing Journal*, 1995.
- 22 Dittmer, P.R., Griffin, G.G.: *Principles of Food, Beverage and Labor Cost Controls*, Van Nostrand Reinhold, New York, 1994.
- 23 Elliot, Robert K., *The Future of Assurance Services: Implications for Academia*, *Accounting Horizons*, Vol. 9, No.4, December 1995, pp. 118-127.
- 24 Green, E.F., Drake, G.G., Sweeney, F.J.: *Profitable Food and Beverage Management: Operations*, Hayden Book Company, Inc., New Jersey, 1978.
- 25 Guy Dan M., C. Wayne Alderman and Alan J. Winters, *Auditing*, Harcourt Brace Jovanovich, San Diego, California, 1987, p. 190.
- 26 Hayes R, Schilder A, Dassen R, Wallage Ph, *Principles of auditing, An international perspektive*, McGraw-Hill, London, 1999,
- 27 Hubbard, Thomas and Johnny Johnson, *Auditing*, Dame Publications, Houston Texas, 1994.
- 28 Humphrey, C., S. Turley and P. Moizer, *Protecting Against Detection: The Case of Auditors and Fraud*, unpublished paper, University of Manchester, 1991.
- 29 IFAC Handbook Technical Pronouncements 1998, *International Standards on Auditing*, International Federation of Accountants, New York, 1998.
- 30 IFAC, *Code of Ethics for Professional Accountants*, International Federation of Accountants, New York, July 1992.
- 31 *Improvement Act of 1991*, FDIC, Washington, DC, 1991.
- 32 *Institute of Chartered Accountants in England and Wales Materiality in Financial Reporting - A Discussion Paper*, FRAG 1/95, January 1995, p. 8.
- 33 *International Accounting Practices Committee, Framework for reporting on the credibility of information by professional accountants, working draft*, International Federation of Financial Reporting
- 34 *International Accounting Standards Committee (IASC), International Accounting Standards*, London, 1998.
- 35 Jagels, M.G., Coltman, M.M.: *Hospitality Management Accounting*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2004.
- 36 Keiser, J., DeMicco, F.J., Grimes, R.N.: *Contemporary Management Theory: Controlling and Analyzing Costs in Foodservice Operations*, Prentice Hall, New Jersey, 1993.
- 37 Lawson, R. *The attitude of the accountancy profession to SMEs*, paper presented at Ashford Castle, 6 May 1995.
- 38 Levinson, C.: *Food and Beverage Operation*, Prentice Hall, New Jersey, 1989.

- 39 Lončar, M.: Normativi i kalkulacije cena ugostiteljskih usluga, Savezni centar za unapređenje ugostiteljstva-hotelijerstva, Beograd, 1996.
- 40 Lončarević, R.: Menadžment, Univerzitet Sinergija, Bijeljina, 2006.
- 41 Lukić, R.: Računovodstvo trgovinskih preduzeća, Ekonomski fakultet – Cid, Beograd, 2002.
- 42 Malešević, Đ, Nikolić, M.: Organizacija ugostiteljskih preduzeća, Meridijan, Beograd, 1996.
- 43 Markovski, S.: Troškovi u poslovnom odlučivanju, Naučna knjiga, Beograd, 1991.
- 44 Martić, S.: Kontrola i revizija, Ekonomski fakultet, Beograd, 1987.
- 45 Meigs, R.F., Meigs, W.B.: Računovodstvo: Temelj poslovnog odlučivanja, Mate, Zagreb, 1999.
- 46 Messier, William, DBA, CPA, Auditing, A systematic Approach, McGraw-Hill, New York 1998. Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO), Chapter 1. Definition, Internal Control – Integrated Framework, American Institute of Certified Accountants, Jersey City, New Jersey, 1992. godine strane 9.
- 47 Milisavljević, M., Savremeni strategijski menadžment, IEN PRESS, Beograd, 2002.
- 48 Miller, J.E., Hayes, D.K.: Basic Food and Beverage Cost Control, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1994.
- 49 Moncarz, E.S., Portocarrero, N. de J.: Accounting for the Hospitality Industry, Prentice Hall, New Jersey, 2004.
- 50 Mondy, R.W., Noe, R.M., Premaux, S.R., Knowles, R.A.: Human Resource Management, Prentice Hall, Toronto, 2001.
- 51 Needles, B. E., Comparative International Auditing Standards, 1985, International Section of American Accounting Association, Florida, pp. 18-24.
- 52 Nikolić, D.: Ekonomika hotelskih i restoranskih preduzeća, VHŠ, Beograd, 2002.
- 53 Nikolić, D.: Ekonomika hotelskih preduzeća (sa ekonomskom analizom hotelskih radnih procesa), VHŠ, Beograd, 1996.
- 54 Nikolić, D.: Ekonomika hotelskih preduzeća, VHŠ, Beograd, 1986.
- 55 Nikolić, D.: Finansijski rizik i finansijski leverage u hotelijerstvu, Ekonomska politika, Beograd, br.2660/2003.
- 56 Nikolić, D.: Koncept cash flow u međunarodnim hotelskim preduzećima, časopis Hotelilink, VHŠ, Beograd, br.2/2003.
- 57 Nikolić, D.: Troškovi i poslovna politika u turizmu, Valjevo print, Valjevo, 2005.
- 58 Nikolić, D.: Upravljanje profitabilnošću i solventnošću u preduzećima hotelijerstva, Ekonomska politika, Beograd, br. 2649/2003.
- 59 Ninemeier, J.D.: Planning and Control for Food and Beverage Operations, Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association, Michigan, 2001.
- 60 Porter, B. A., The Audit Expectation-Performance Gap and the Role of External Auditors in Society, thesis presented at Massey University, Massey, 1990.

- 61 Powers, T.F.: Introduction to Management in the Hospitality Industry, John Wiley & Sons, New York, 1984.
- 62 Priručnik o primeni kontnog okvira za preduzeća, zadruge i preduzetnike – uz primenu Međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja, "Privredni savetnik", Beograd, 2004.
- 63 Ridyard D. and J. de Bolle, Competition in European Accounting, Lafferty Publications, Dublin, 1992, p. 155.
- 64 Rittenberg, L. E. and B. J. Schwieger, Auditing Concepts for a Changing Environment. 2nd edn, Dryden Press, Fort Worth, Texas, 1997.
- 65 Robertson & Louwers, Auditing, assurance services, McGraw-Hill, London, 2002,
- 66 Schilder, A., Auditor Independence: A Real Issue?, Business Ethics a European Review. Vol. 1, No.4, October 1992, pp. 237-247 for a review.
- 67 Schilder, A., Auditor Independence: the view of Hans Eggerstedt, De Accountant, April 1993, n. 8. pp. 495-498.
- 68 Schilder, A., State of the Profession in a Regulated, Global Environment, paper presented at 1995 Audit Judgement Symposium, 22 May 1995, Mandalay Beach, California. Ultramares Corporation v. Touche e,t al., 255 N.Y. 170, 174 N. E. 441 (1930),449. US Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC), Federal Deposit Insurance Corporation
- 69 Schmidgall, R.S., Hayes, D.K., Ninemeier, J.D.: Restaurant financial management basics, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2002.
- 70 Schmidgall, R.S.: Managerial Accounting for the Hospitality Industry, Educational Institute, Michigan, 1997.
- 71 Službeni glasnik Republike Srbije, br. 66/1994.
- 72 Stefanelli, J.M.: Purchasing: Selection and Procurement for the Hospitality Industry, John Wiley & Sons, Inc., New York, 1992.
- 73 Stutts, A.T, Wortman, J.F.: Hotel and Lodging Management, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2006.
- 74 Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, American Hotel & Association, Michigan, 1996.
- 75 Unković, S., Bojan Zečević: Ekonomika turizma, Ekonomski fakultet – CID, Beograd, 2006.
- 76 Unković, S., Čačić, S. i Bakić, O.: Savremena kretnja na turističkom tržištu, Ekonomski fakultet, Beograd, 2002.
- 77 Wallage, Philip, Internationalizing Audit: A study of audit approaches in the Netherlands, European Accounting Review, 1993, No.3, pp. 555-578.
- 78 Wanda Wallace, The Economic Role of the Audit in Free and Regulated Markets in Auditing Monographs, Macmillan, 1985, New York.
- 79 Weygandt, J.J., Kieso, D.E., Kimmel, P.D., DeFranco, A.L.: Hospitality Financial Accounting, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2005.
- 80 Wren, D.A., Voich, D. Jr.: Menadžment – proces, struktura i ponašanje, PS "Grmeč", Beograd, 1994.

Odlukom Senata Univerziteta "Singidunum", Beograd, broj 636/08 od 12.06.2008, ovaj udžbenik je odobren kao osnovno nastavno sredstvo na studijskim programima koji se realizuju na integrisanim studijama Univerziteta "Singidunum".

CIP - Каталогизација у публикацији
Народна библиотека Србије, Београд

640.412(075.8)

657.4(075.8)

675-05:174(075.8)

СТАНИШИЋ, Милован, 1952-

Kontrola i revizija hotelskog poslovanja
/ Milovan Stanišić, Dragan Nikolić. - 3. izd.
- Beograd : Univerzitet Singidunum,
Fakultet za turistički i hotelijerski
menadžment, 2009 (Loznica : Mladost grup). -
X, 400 str. : graf. prikazi, tabele ; 25 cm

Tiraž 500. - Napomene i bibliografske
reference uz tekst. - Bibliografija: str.
397-400.

ISBN 978-86-7912-210-0

1. Николић, Драган, 1955- [аутор]

а) Хотели - Пословање - Контрола б)

Рачуноводствени извештаји - Ревизија с)

Рачуновође - Етика

COBISS.SR-ID 169533964

© 2009.

Sva prava zadržana. Ni jedan deo ove publikacije ne može biti reprodukovan u bilo kom vidu i putem bilo kog medija, u delovima ili celini bez prethodne pismene saglasnosti izdavača.